

THESE DE DOCTORAT  
DE L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY,  
préparée à l'Université Paris-Sud

ÉCOLE DOCTORALE N° 578  
Sciences de l'homme et de la société

Spécialité de doctorat : Sciences de Gestion

Par

**M. Eric MARTEL**

« *Au nom de, pour et avec les clients : la résistance des  
salariés au contact autour de la relation de service* »

**Thèse présentée et soutenue à Sceaux, le 3 Décembre 2015 :**

**Composition du Jury :**

Mme Dominique ROUX, Professeure <i>Université de Reims Champagne-Ardenne</i>	Directrice de thèse
M. Joël BRÉE, Professeur <i>Université de Caen Basse-Normandie</i>	Rapporteur
Mme Sandrine HOLLET-HAUDEBERT, Professeure <i>Université de Toulon</i>	Rapporteur
Mme Patricia GURVIEZ, Professeure <i>Agro Paris Tech</i>	Examinatrice
M. Philippe ODOU, Professeur <i>Université de Reims Champagne-Ardenne</i>	Examineur
M. Guillaume TIFFON, Maître de conférences <i>Université d'Évry</i>	Examineur



**Titre :** *Au nom de, pour et avec les clients : la résistance des salariés au contact autour de la relation de service*

**Mots clés :** Résistance, résistance du personnel au contact, résistance des clients, résistance conjointe, relation de service, rapport social

**Résumé :** Dans ce travail de recherche, nous analysons des phénomènes de connivence à caractère oppositionnel. Désignés sous le terme de « résistance conjointe », ils impliquent des salariés au contact et des clients dans le cadre de la relation de service. Pour cela, nous explorons trois courants de la littérature que sont : la résistance des salariés, la résistance des consommateurs et la relation de service. Cette recherche qualitative est adossée à trois études de cas : une grande enseigne culturelle, une entreprise issue du service public et l'hôpital. Elle est principalement constituée d'entretiens de salariés au contact que nous qualifions de « résistants ». Les résultats de nos travaux montrent que les salariés au contact tentent d'associer les clients à leurs actions résistantes selon une échelle à trois modalités : résister *au nom de*, résister *pour* et résister *avec*. Dans le prolongement de cette recherche, nous proposons un modèle théorique de compréhension du fonctionnement de la relation de service. Basé sur la notion de « double rapport social », ce modèle décrit et analyse l'apparition de phénomènes de résistance au sein de la relation service.

**Title:** *On behalf of, for and with the consumers : front-line workers' resistance around the service relationship*

**Keywords:** Resistance, front-line workers' resistance, employee resistance, consumer resistance, joint resistance, service relationship, social relationship

**Abstract:** In this research, we analyze phenomena of collusion with an oppositional character, referred to as "joint resistance", involving front-line workers and consumers within the service relationship. To this end, we explore three research fields, namely: employees resistance, consumer resistance and the service relationship. This qualitative research is backed by three case studies in : a large cultural retailer, a privatized postal service and an organization of the health sector. Our study consists mainly of interviews of front-line workers which we designate as "resistants". The results of our studies show that front-line workers try to associate the consumers to their resistant actions on a scale of three modes : resist *on behalf of*, resist *for* and resist *with*. In continuation of this research, we propose a theoretical model of understanding of the service relationship. Based on the concept of "double social relationship", this model describes and analyzes the emergence of resistance phenomena in the service relationship.

L'université de Paris Sud-Paris Saclay n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.





## **REMERCIEMENTS**

Comme grand nombre de productions intellectuelles, ce travail doctoral est le produit d'interactions d'un individu, l'auteur, avec d'autres : son directeur de thèse, ses collègues, ses proches et les acteurs du terrain. Néanmoins, il s'agit ici de faire une sélection, forcément injuste.

La première, majeure, l'a été avec ma directrice de thèse, la professeure Dominique Roux, qui a su, par la qualité de ses conseils et sa confiance, me donner les atouts nécessaires pour réussir ce projet. Nos échanges furent d'une grande richesse et ce travail en est le résultat.

Je tiens à exprimer ma gratitude aux professeurs Joël Brée, ainsi que Sandrine Hollet-Haudebert qui ont accepté d'être les rapporteurs de ce travail doctoral. Je remercie également le professeur Philippe Odou et Patricia Gurviez, maître de conférences HDR qui ont consenti à participer au jury de cette thèse. C'est avec plaisir que je constate que Guillaume Tiffon, maître de conférences, avec lequel j'ai eu des échanges fructueux a, lui aussi, accepté de faire partie de ce jury.

Un certain nombre de chercheurs m'ont aidé par leurs conseils. Je peux ainsi citer Zeynep Arsel, professeure, Keir Milburn, professeur, Karine Depardon, maître de conférences, Alain Debenedetti, maître de conférences, El Euch Maalej, enseignant-chercheur et Bertrand Sergot, maître de conférences. Je remercie le directeur du RITM, le professeur José de Sousa pour son soutien et Jérôme Lacoeyllhe directeur adjoint de l'IUT de Sénart. Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance pour ces acteurs de terrain qui acceptèrent de se dévoiler, me permettant ainsi d'accéder à leur réalité.

Ce travail doit beaucoup à Florence qui m'a accompagné pendant ces années, je la remercie pour sa patience, son aide, son soutien et ses encouragements constants. Je tiens à exprimer ma gratitude à ma mère qui m'a aidé et encouragé dans ce long parcours et à mon père qui m'a soutenu. J'en profite également pour adresser une pensée à mon fils Nicolas et à Adélie.



# TABLE DES MATIÈRES

## INTRODUCTION

<b>1 PENSER LA RÉSISTANCE EN MANAGEMENT ET EN MARKETING : DES APPROCHES DISJOINTES ?</b> .....	29
1.1 Qu'est-ce que la résistance ? .....	30
1.1.1 Définir le concept de résistance .....	30
1.1.2 Reconnaître les phénomènes de résistance.....	37
1.1.3 Identifier les actes de résistance.....	43
1.1.4 Formes de résistance .....	49
1.1.5 Résumé de la section 1.1 : définition de la résistance.....	50
1.2 Résistance des salariés .....	51
1.2.1 La résistance comme résultat d'une prise de conscience.....	51
1.2.2 La résistance des salariés comme volonté de résister à la disciplinarisation des conduites : l'approche foucaldienne.....	58
1.2.3 La résistance des salariés comme manifestation de leur « capacité d'agir » .....	65
1.2.4 Les approches managériales : la résistance des salariés comme impensé du management .....	73
1.2.5 Deux manières de penser la résistance ? .....	85
1.2.6 Résumé de la section 1.2 : résistance des salariés .....	93

1.3	Résistance des consommateurs .....	95
1.3.1	<i>Première époque : la société de consommation .....</i>	95
1.3.2	<i>Deuxième époque : la résistance des consommateurs comme résultat d'une démarche réflexive en marketing.....</i>	98
1.3.3	<i>La résistance aux dispositifs disciplinaires : l'approche foucaldienne .....</i>	100
1.3.4	<i>La résistance des consommateurs comme moyen d'affirmer leur identité : l'approche post-structuraliste.....</i>	105
1.3.5	<i>Vers une approche managériale de la résistance des consommateurs ? .....</i>	111
1.3.6	<i>Conclusion : entre un marché totalisant et des consommateurs actifs .....</i>	113
1.3.7	<i>Résumé de la section 1.3 : résistance des consommateurs.....</i>	114
1.4	Ces deux résistances peuvent-elles se rejoindre ?.....	115
1.4.1	<i>Comparaison : résistance des salariés et résistance des consommateurs .....</i>	115
1.4.2	<i>Des passerelles entre salariés et clients ? .....</i>	124
1.4.3	<i>Ces deux résistances peuvent-elles se rejoindre ? .....</i>	128
1.4.4	<i>Résumé de la section 1.4 : ces deux résistances peuvent-elles se rejoindre ?....</i>	130
1.5	Conclusion du premier chapitre .....	132
<b>2</b>	<b>LA RELATION DE SERVICE COMME CADRE DE LA RÉSISTANCE DES SALARIÉS ET DES CONSOMMATEURS .....</b>	<b>137</b>
2.1	La relation de service comme cadre d'analyse de la résistance.....	138
2.1.1	<i>Définition de la relation de service .....</i>	138
2.1.2	<i>La vision managériale de la relation de service : le modèle de la servuction ...</i>	142
2.1.3	<i>Résumé de la section 2.1 : définition de la relation de service .....</i>	148
2.2	Tensions et liens dans le cadre de la relation de service.....	149
2.2.1	<i>Les tensions des salariés au contact.....</i>	149
2.2.2	<i>Les tensions entre clients et salariés dans le cadre de la relation de service ....</i>	159
2.2.3	<i>Les liens entre clients et salariés dans le cadre de la relation de service.....</i>	163

2.2.4	<i>Conclusion : liens et tensions, de la nécessité d'un cadre intégrateur</i>	171
2.2.5	<i>Résumé de la section 2.2 : tensions et liens de la relation de service</i>	174
2.3	<b>Cadres Explicatifs</b>	175
2.3.1	<i>La relation de service comme conflit de logiques</i>	175
2.3.2	<i>La relation de service comme composition de rapports sociaux</i>	178
2.3.3	<i>Conclusion : vers une compréhension affinée de la relation de service</i>	185
2.3.4	<i>Résumé de la section 2.3 : cadres explicatifs</i>	187
2.4	<b>Conclusion du cadre théorique</b>	188
<b>3</b>	<b>POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE</b>	197
3.1	<b>Positionnement épistémologique</b>	198
3.1.1	<i>Choix d'une posture épistémologique</i>	198
3.1.2	<i>Une méthode qualitative</i>	206
3.1.3	<i>Une démarche abductive</i>	208
3.1.4	<i>Résumé de la section 3.1 : positionnement épistémologique</i>	211
3.2	<b>Choix d'une approche par étude de cas</b>	212
3.2.1	<i>L'étude de cas</i>	212
3.2.2	<i>Résumé de la section 3.2 : choix d'une approche par étude de cas</i>	218
3.3	<b>Contexte des études de cas</b>	219
3.3.1	<i>La FNAC comme mise en tension de la relation de service par la vente</i>	219
3.3.2	<i>La Poste</i>	222
3.3.3	<i>L'APHP : l'Hôpital</i>	228
3.3.4	<i>Résumé de la section 3.3 : les études de cas : contexte</i>	235
3.4	<b>Dispositif de recherche</b>	236
3.4.1	<i>Conception du dispositif de recherche</i>	236
3.4.2	<i>Réalisation de l'étude</i>	244
3.4.3	<i>Résumé de la section 3.4 : dispositif de recherche</i>	249

<b>4</b>	<b>RÉSULTATS DE LA RECHERCHE</b>	<b>253</b>
4.1	Éléments de contexte : trois secteurs, trois engagements de service	254
4.1.1	<i>Émergence des catégories</i>	254
4.1.2	<i>FNAC</i>	255
4.1.3	<i>La Poste</i>	256
4.1.4	<i>L'Hôpital</i>	263
4.1.5	<i>En conclusion : trois secteurs, trois engagements professionnels</i>	269
4.1.6	<i>Résumé de la section 4.1 : éléments de contexte des répondants</i>	271
4.2	La résistance des salariés au contact : <i>au nom de, pour et avec le client</i>	272
4.2.1	<i>Émergence des catégories</i>	272
4.2.2	<i>Faire contre l'entreprise en invoquant le client</i>	273
4.2.3	<i>Faire d'abord pour le client et par voie de conséquence, contre l'organisation</i>	280
4.2.4	<i>Faire avec le client</i>	284
4.2.5	<i>En conclusion : une résistance organique à la relation de service ?</i>	298
4.2.6	<i>Résumé de la section 4.2 : résistances</i>	300
4.3	Relations entre le management, les salariés au contact et les clients	301
4.3.1	<i>Tensions autour de la relation salariale</i>	302
4.3.2	<i>Tensions entre clients et salariés autour de la relation de service</i>	318
4.3.3	<i>Liens entre le salarié au contact et le client autour de la relation de service</i>	327
4.3.4	<i>En conclusion : le rapport salarial comme tension structurante</i>	330
4.3.5	<i>Résumé de la section 4.3 : relations entre acteurs</i>	331
4.4	Facteurs explicatifs	332
4.4.1	<i>Rationalisation managériale et rationalisation professionnelle</i>	332
4.4.2	<i>La relation de service comme combinaison de rapports sociaux</i>	340
4.4.3	<i>Résumé de la section 4.4 : facteurs explicatifs</i>	353

<b>5</b>	<b>DISCUSSION ET PROPOSITION D'UN MODÈLE THÉORIQUE .....</b>	<b>357</b>
5.1	Discussion.....	358
5.1.1	<i>Rappel des objectifs .....</i>	<i>358</i>
5.1.2	<i>Sur le choix des terrains .....</i>	<i>358</i>
5.1.3	<i>Contexte des répondants.....</i>	<i>361</i>
5.1.4	<i>Formes de résistance rencontrées .....</i>	<i>361</i>
5.1.5	<i>Tensions et liens dans la relation de service .....</i>	<i>364</i>
5.1.6	<i>Sur les cadres explicatifs .....</i>	<i>368</i>
5.1.7	<i>Résumé de la section 5.1 : discussion.....</i>	<i>369</i>
5.2	Proposition d'un modèle théorique.....	370
5.2.1	<i>La relation de service comme composition de rapports sociaux.....</i>	<i>370</i>
5.2.2	<i>Vers un modèle de double rapport renouvelé.....</i>	<i>371</i>
5.3	Apports de la recherche .....	376
5.3.1	<i>Implications théoriques .....</i>	<i>376</i>
5.3.2	<i>Implications managériales .....</i>	<i>380</i>
5.4	Limitations et voies de recherche .....	382
5.4.1	<i>Limitations .....</i>	<i>382</i>
5.4.2	<i>Voies de recherche futures.....</i>	<i>384</i>
<b>6</b>	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>385</b>
	Conclusion .....	387
<b>7</b>	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>391</b>
<b>8</b>	<b>INDEX.....</b>	<b>423</b>
8.1	Index des tableaux.....	425
8.2	Index des figures .....	427
8.3	Index des illustrations .....	428





**(Scènes 121 et 122 du Film « Lettres D'Iwo Jima » (2006) réalisé par C. Eastwood, scénario d'I. Yamashita.**

**« Scène 121 - Flashback – Extérieur – Rues de Tokyo– Nuit [Fin 1944]**

Capitaine Iwasaki : *Tu dois toujours rester ferme, Shimizu. Sinon les gens essaieront de profiter de la moindre de tes hésitations.*

Shimizu : *Oui, Monsieur.*

Ils marchent à travers le village qui est tranquille, personne dans les rues, ils ne sont perturbés que par le bruit des drapeaux impériaux aux façades des maisons qui ondoient au vent, sur toutes les façades sauf une.

Capitaine Iwasaki : *Cette maison n'a pas son drapeau. Vas voir, Shimizu.*

Shimizu court vers la maison et frappe à la porte. Une mère ouvre la porte. Ses deux enfants s'accrochent à elle et le regardent. Un chien Akita aboie derrière une clôture.

(...)

[La mère s'excuse de l'absence de drapeau, Shimizu l'aide à le remettre sur la façade]

L'Akita aboie encore en direction du capitaine Iwasaki.

Capitaine Iwasaki : *Fais taire ce chien !*

Shimizu : *Comment ? Monsieur ?*

Capitaine Iwasaki : *Ce chien est une nuisance. Il perturbe les communications militaires.*

La mère : *Je suis désolé Monsieur, Pochi ! Tais toi ! Pochi !*

Elle essaie d'éloigner le chien. Il continue d'aboyer et de grogner en direction du capitaine Iwasaki.

Capitaine Iwasaki : *Shimizu, élimine ce chien immédiatement. Un chien ne peut interférer avec des communications militaires capitales.*

Shimizu s'arrête.

Shimizu : *Oui, Monsieur. Madame amenez le chien, s'il vous plait.*

La mère semble terrifiée.

La mère : *Ce n'est qu'un chien, ça n'arrivera plus.*

Les enfants regardent Shimizu, inquiets. Le garçon court vers son chien et le prend dans ses bras.

Shimizu : *Amenez-le derrière, laissez les enfants à l'intérieur.*

Le capitaine Iwasaki a l'air ennuyé, la mère s'exécute.

**Scène 122 - Extérieur – Cour de la maison - Nuit**

Le capitaine Iwasaki est toujours devant la maison [Il ne peut pas voir ce qui arrive dans la cour, derrière la maison] La mère amène le chien en le tirant par sa laisse. Shimizu attache la laisse à la barrière. Shimizu vise le chien avec son pistolet. Il serre la gâchette. Le chien le regarde en remuant la queue. Au dernier moment Shimizu tire en l'air. Shimizu regarde la mère.

Shimizu : *Emmenez le chien dans la maison et faites en sorte qu'il ne fasse plus un bruit. Ne le laissez plus jamais sortir.*

La mère : *Oui Monsieur, Merci Monsieur.*

Elle emmène le chien à l'intérieur. »



## INTRODUCTION

Tout comme « un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas »<sup>1</sup> (Laozi, 604 av. J.C. - 531 av. J.C), c'est par un événement, anodin au premier abord, que débuta mon engagement dans cette thèse. Un jour que j'allais à la Fnac pour y acheter un livre. Je découvrais, dès mon entrée sur le lieu de vente, que cet ouvrage était mis en avant à grands renforts de promotion. Étonné par cet excès de publicité, je décidais de m'assurer de la validité de mon choix en demandant conseil à l'un des libraires de ce magasin. Je fus surpris lorsque, contre toute attente, ce dernier me dissuada d'acheter ce livre et m'orienta vers un exemplaire qui lui semblait plus dense et d'un meilleur rapport qualité-prix. S'agissait-il pour ce salarié d'affirmer son expertise, d'être altruiste ou de résister aux préconisations de son employeur ?

Ces hypothèses, vouées à toute absence de réponse, contenaient, en germe, l'axe principal de mes recherches à venir. Plus tard, dans le cadre d'une table ronde, je fis part de mes interrogations quant à ces événements, à une collègue très impliquée dans la recherche scientifique sur la résistance des consommateurs. Elle me signala que ces situations étaient plus fréquentes que je ne pouvais l'imaginer. Elle m'informa de cas d'agents de la compagnie EDF qui refusaient, malgré leur fonction, d'interrompre l'alimentation en électricité de

---

<sup>1</sup> “A journey of a thousand miles begins with a single step” (Laozi, 604 av. J.C. - c 531 av. J.C).

certain usagers précaires. Chaque fois plus attentif, je recherchais toutes formes d'informations sur ce type de phénomène. C'est en écoutant l'émission radiophonique : « Les pieds sur terre », de France Culture, que j'appris que des agents de Pôle Emploi s'opposaient à la façon dont les usagers étaient considérés par l'agence. Tandis que cette dernière procédait à des radiations administratives, certains employés qui considéraient ces décisions injustifiées, trouvaient des arrangements avec « leurs chômeurs ». Ils déclaraient, conjointement, de faux rendez-vous pour leur éviter le risque d'une radiation.

La possibilité d'une « connivence » à caractère résistant entre un salarié au contact et un client nous a donc particulièrement intéressés dans ces manifestations. Nous utilisons le terme « connivence » en ce qu'il signifie à la fois une « convergence dans les intentions et/ou dans l'action », mais également une « entente secrète ou tacite entre des personnes, notamment pour préparer une action commune » (Dictionnaire TLFI, 2015). Ces actes, que nous assimilerons, dès à présent et pour les besoins de notre recherche, à des formes de « résistance », semblent plus courants qu'il n'y paraît et cela mérite que nous y portions une attention particulière. Nous caractérisons ici le terme de résistance par le sens que lui donne le dictionnaire lorsqu'il se réfère à un mécanisme physique : « capacité variable de résister, d'annuler ou de diminuer l'effet d'une force, d'une action subie » (Dictionnaire TLFI, 2015). Il est entendu que le terme de « force » fait ici référence à l'action managériale.

Plutôt que de nous intéresser strictement aux phénomènes décrits précédemment, nous sommes attirés par les implications théoriques qui en découlent : le fait que les résistances des salariés comme celles des clients, connues et analysées dans la littérature, puissent être en mesure de se rejoindre. C'est ce dernier point que nous souhaitons étudier. S'il existe des travaux sur les boycotts en solidarité de salariés grévistes (Palpacuer et Balas, 2009), aucune recherche ne s'intéresse au cadre plus restreint de la rencontre de service impliquant un salarié au contact et un client. En effet, les exemples décrits précédemment – l'agent de Pôle Emploi et le libraire de la FNAC – s'inscrivent dans le cadre de la relation de service. Dans le cas de la FNAC, il s'agit bien d'une rencontre de service, en ce qu'elle est caractérisée par une fonction de conseil, rémunérée par une vente.

Nous travaillons à partir de trois objets théoriques, la résistance des salariés, la résistance des consommateurs et la relation de service qu'il s'agit de réunir. Dans un premier temps se pose la question de la nature de l'association résistante entre clients et salariés. Le terme

« partagé » qui signifie « répartir entre soi ; avoir quelque chose en commun » (Dictionnaire TLFI, 2015) nous vient d’abord à l’esprit, mais dans ce cas quelle est la nature de ce partage ? En fin de compte, le concept de résistance « conjointe » qui suppose de « joindre ensemble, réunir » (Dictionnaire TLFI, 2015) nous paraît plus approprié et plus prometteur en termes théoriques. Cela d’autant plus qu’il correspond à notre projet de recherche qui est d’établir des liens, et donc de joindre, des courants de recherche distincts que sont la résistance des salariés, la résistance des clients et la relation de service.

Si cette recherche a pour point de départ l’observation des phénomènes décrits précédemment, elle ne se limite pas à leur analyse. Le but initial de cette thèse est bien l’exploration d’un objet théorique qu’est « la résistance conjointe des salariés au contact et des clients autour de la relation de service ». Cette recherche a donc évolué vers une observation approfondie de phénomènes de résistance dans lesquels des relations duales et des relations de groupes (salariés et consommateurs) se manifestent dans une opposition commune, dirigée contre le management des entreprises<sup>2</sup>.

L’objet de cette thèse concerne donc trois courants de la littérature : la résistance des salariés, la résistance des consommateurs et la relation de service. Notre objectif de recherche nous commande d’étudier, d’abord, la notion de résistance, puis, de procéder à une comparaison de ces deux courants de la littérature que sont la résistance des salariés et la résistance des consommateurs. Ce rapprochement pourrait suffire en lui-même à expliciter l’objet de notre recherche. Cependant, nous allons nous intéresser également au fonctionnement de la relation de service, car celle-ci est le contexte dans lequel peut s’observer le déclenchement de notre phénomène.

A première vue, l’intérêt de ce travail réside d’abord dans le fait qu’il permet d’associer des champs distincts de la littérature. Il convient néanmoins de justifier plus précisément l’utilité de ce rapprochement, ce que nous allons expliquer maintenant.

---

<sup>2</sup> Si le titre de notre thèse diffère de cet énoncé de notre objet de recherche, c’est parce qu’il prend en compte les résultats de notre étude empirique.

### Intérêt du sujet

Dans les exemples cités en amont, il nous semble intéressant de constater que les salariés agissent dans le but affirmé de défendre les intérêts de leur client, plutôt que ceux de l'entreprise. Ces salariés ne se comportent pas comme de simples « employés » mais comme des individus dont les choix ne paraissent pas correspondre aux attentes de leur entreprise. Leur attitude ne semble pas liée à un calcul rationnel coût-bénéfice, car ils n'ont rien à gagner. Au contraire, ils risquent des sanctions disciplinaires ou une déconsidération de leurs supérieurs hiérarchiques. Ils semblent agir pour autrui. Cela laisse supposer que peut s'établir un lien entre salariés et clients qui dépasse le caractère instrumental de leur relation dans le cadre de la relation de service. Cette empathie des salariés au contact à l'égard des clients a, jusqu'à présent, été peu développée dans la littérature.

En effet le phénomène de « résistance conjointe » suppose que ces deux acteurs, un salarié et un client, aux positions ou aux rôles différents, vont se rejoindre, faire preuve d'empathie mutuelle et voir s'estomper leur antagonisme. Cela ne paraît possible que si ces deux acteurs se rejoignent autour d'une opposition commune et antagonique au management de l'entreprise. Cette question de l'empathie d'acteurs séparés par des intérêts divergents n'a pas été, jusqu'à présent, suffisamment étudiée. Pourtant, elle permettrait de mieux comprendre la nature des liens singuliers associant les salariés au contact et les clients, et ainsi, d'appréhender différemment la relation de service. Nous affirmons que cette dernière reste encore comprise de façon partielle, les travaux récurrents sur ses dysfonctionnements (Bouveresse, Baujard et Haim, 2011 ; Codello-Guijarro, Jougleux et Bancel-Charensol, 2011 ; Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011 ; Singh, 1993) nous confortant dans cette opinion.

Nous allons désormais voir dans quelle mesure cet objet de recherche met en relief des lacunes dans la littérature existante, puis observer quelles en sont les contributions attendues.

### Des lacunes dans la littérature

Bien que cet objet de recherche n'ait pas été étudié, les exemples que nous avons donnés précédemment du phénomène montrent que ses manifestations en sont relativement courantes. Des chercheurs, dans leurs différents champs respectifs – résistance des salariés (Harris et Ogbonna, 2002, 2012 ; Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994), résistance des

clients (Cissé-Depardon, 2009) et relation de service (Gadrey et Zarifian, 2002 ; Zarifian, 2013) – ont parfois noté des croisements entre ces différents objets de recherche. Ils ont ainsi mis en évidence des liens entre les relations salarié-employeur et salarié-client. La résistance des salariés peut ainsi être influencée par l’attitude des clients<sup>3</sup> (Harris et Ogbonna, 2002, 2012 ; Hjalmarsson, 2011 ; O’Connell Davidson, 1994 ; Richards et Marks, 2007). La résistance des salariés peut également provoquer des boycotts des clients (Cissé-Depardon, 2009). Mais la relation de service en elle-même est également productrice de résistances (Gadrey et Zarifian, 2002 ; Zarifian, 2013). Cependant, il n’y a pas de travaux qui permettent d’établir des passerelles entre les courants de recherche précités.

En marketing, plusieurs chercheurs travaillant sur la relation de service dans le cadre du courant de la *servuction* (Eiglier et Langeard, 1987 ; Lapert, 2005 ; Meyronin et Ditandy, 2011) ont proposé une modélisation des activités de service. Leur modèle, à vocation pratique, se concentre sur la conception de systèmes de production de services, sans creuser la question des liens entre ces deux champs de la littérature que sont le management et la relation de service. Cependant, chacun de ces champs aurait pu bénéficier grandement d’un travail de mise en perspective croisée.

En management également, la résistance des salariés peut être comprise différemment lorsqu’elle est associée à la relation client : trop souvent étudiée comme un simple rapport entre des salariés et leur management, elle pourrait être également comprise comme une relation impliquant un troisième acteur, le client. Dans le cadre de la relation de service, ce dernier exerce une influence sur les salariés au contact. Ainsi, appréhender les liens qui peuvent associer salariés et clients modifie la vision que l’on a de ces derniers. Quand à la relation de service, l’étudier sous l’angle de ses résistances croisées, donc de ses tensions, permet d’en avoir une compréhension renouvelée.

Dans le cadre de cette thèse, nous découvrirons, dans les angles morts de certains travaux, des liens entre ces trois champs de la littérature que sont la résistance des salariés, la résistance

---

<sup>3</sup> Cela apparaît de manière paradoxale dans les deux scènes du film « Lettres d’Iwo Jima » placées en préambule de cette introduction. Pourtant, il ne s’agit aucunement d’une rencontre de service : le soldat ne peut être associé au personnage du salarié, le capitaine ne peut être assimilé au management, quant à la mère, elle ne peut être confondue avec la figure du client.

des clients et la relation de service. Jusqu'à présent, ces résultats secondaires et inattendus n'ont pas suscité la curiosité des chercheurs. Nous pourrions citer O'Connell Davidson (1994), ou Hjalmarsson (2011) qui font le lien entre la résistance des salariés et la relation de service. Nous pourrions également citer Barbier (2012) qui pressent un lien entre la résistance des vendeurs au client et la résistance des salariés au management. Des auteurs comme Bouveresse, Baujard et Haim (2011) montrent comment la gestion organisationnelle de la relation client a une influence certaine sur l'attitude des clients et, donc, sur le stress des salariés au contact, mais sans établir de lien avec la résistance des clients ni avec celle des salariés. Dans la même veine, Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier (2011) établissent un lien entre le stress des vendeurs et les directives des managers de terrain concernant la relation client. C'est également le cas de Jeantet (2003) qui voit dans la relation de service, à La Poste, un rapport de forces entre guichetiers et clients, mais montre de quelle façon l'attitude de ces derniers a été influencée par des campagnes de communication récurrentes de l'entreprise.

De fait, les inter-relations et les différents rapports de forces structurant la relation de service ont, jusqu'à présent, été peu étudiées dans leur ensemble. Certains s'y sont essayés comme Eiglier et Langeard (1987) avec leur modèle de la *servuction*, mais en ayant recours à une vision simplifiée, mécaniste de l'entreprise, là où, précisément, la relation de service oblige à raisonner différemment. Zarifian (2002, 2013) en a apporté une vision plus lucide, mais incomplète, fortement marquée par ses recherches à La Poste.

Plutôt que d'étudier la relation de service avec une approche normative, comme le font Eiglier et Langeard (1987), ou de l'étudier sous l'angle de dyades séparées (client-salarié et salarié-management), comme c'est le cas pour nombre de recherches (Barbier, 2012 ; Bouveresse, Baujard et Haim, 2011 ; Jeantet, 2003), nous souhaitons comprendre la relation de service sous le prisme de ses rapports de forces, ce qui nous conduit à recourir à l'étude des trois champs de littérature décrits précédemment.

Notre recherche a pour ambition d'établir des liaisons manquantes et nécessaires entre ces divers champs d'études que sont la résistance des salariés, la résistance des consommateurs et la relation de service. Jusqu'à présent, la résistance des salariés au contact n'a pas été étudiée en fonction de sa relation avec la clientèle, là où, pourtant, plusieurs études pointent l'influence déterminante de cette dernière (Harris et Ogbonna, 2002, 2012 ; Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994 ; Richards et Marks, 2007), ou tout au moins, son influence sur le comportement des salariés (Hollet-Haudebert et Lavorata, 2010). De même, la



résistance des consommateurs n'a pas été analysée en fonction de l'attitude, voire de la résistance des salariés, si ce n'est sous l'angle de boycotts en solidarité de grèves de salariés (Cissé-Depardon, 2009). Quant à la relation de service, si elle a été étudiée sous l'angle de ses tensions, c'est généralement de façon parcellaire. Les tensions entre les salariés au contact et leurs clients ont été étudiées (Barbier, 2012 ; Jeantet, 2003), les tensions affectant les vendeurs également (Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011), mais sans essayer de les relier aux résistances des salariés et clients. Il existe une exception comme nous l'avons déjà signalé précédemment. Il s'agit de Zarifian (2013) qui entrevoit des tensions, mais ne met pas en perspective ces dernières avec les résistances des salariés et des clients.

Nous souhaitons donc procéder à un véritable processus de fertilisation croisée qui, par l'étude d'un mécanisme oppositionnel, va nous permettre de mieux connaître les rapports qui s'établissent entre un salarié au contact et un client dans le cadre de la relation de service.

### Contributions attendues

Les contributions se situent à deux niveaux : théorique et managérial. Nous commencerons par les implications théoriques.

### *Implications théoriques*

Les implications théoriques de ce travail concernent les trois champs que nous avons cités précédemment : la résistance des salariés, la résistance des consommateurs et la relation de service.

En ce qui concerne la résistance des salariés, les recherches souffrent d'un cloisonnement et d'une limitation au simple rapport salarial, ce qui nous paraît dommageable. D'après quelques travaux cités précédemment (Harris et Ogbonna, 2002, 2012 ; Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994 ; Richards et Marks, 2007), nous pensons que les clients exercent une influence certaine sur cette résistance dans le cadre de la relation de service, et que, comprendre cette influence va nous permettre de dépasser cette approche dyadique. Se dégager du strict rapport salarié-employeur va apporter une compréhension renouvelée des motivations et du fonctionnement des salariés résistants qui tendent actuellement à être considérés selon une approche binaire, soit comme des individus opprimés par des appareillages de pouvoir, soit comme des individus disposant d'importantes marges de

manœuvre (Mumby, 2005). Nous pensons que, dans le cadre singulier de la relation de service, les salariés peuvent être des individus fortement contraints, tout en exerçant une créativité résistante certaine.

En ce qui concerne la résistance des consommateurs, le salarié au contact, interlocuteur privilégié et représentant de l'entreprise, à qui échoit généralement la délicate mission de recueillir et de gérer l'insatisfaction du consommateur, n'est que très peu présent dans les travaux de ce courant. Cependant, c'est à des individus concrets, que les clients résistent. De plus, comme l'affirme Zarifian (2013) et le montrent El Euch Maalej et Roux (2012), les clients ont parfois conscience que les salariés *ne sont pas* l'entreprise à laquelle ils s'opposent. Nous pensons que ce courant de recherche gagnerait à comprendre comment le salarié au contact affronte cette résistance dans le cadre de la relation de service, alors que lui-même résiste au management de son entreprise.

Quant à la relation de service, celle-ci a été le plus fréquemment étudiée sous l'angle du rapport entre le salarié au contact et son client. Quelques auteurs (Eiglier et Langeard, 1987 ; Zarifian, 2013) se sont essayés à proposer un modèle global de la relation de service. Étudier cette dernière sous l'angle de ses résistances, donc de ses tensions, mais en même temps de ses liens entre salariés et clients ne peut qu'en apporter une vision renouvelée.

Ce travail vise donc à *réunir* trois champs de recherche afin de mieux appréhender ces objets que sont la résistance et la relation de service.

### *Implications managériales*

Les implications managériales concernent les trois champs cités précédemment : la relation de service, le rapport avec les salariés pour la résistance des salariés et la relation avec la clientèle pour la résistance des consommateurs.

La relation de service reste un objet complexe. Aujourd'hui, le modèle de la *servuction* (Eiglier et Langeard, 1987) semble exercer une influence certaine sur les praticiens, avec des structures de formation telles que *l'Académie du service* liée au groupe ACCOR. Ce modèle a l'avantage de sa simplicité, mais son caractère « mécaniste » et « systématique » empêche les managers d'appréhender la complexité de la relation de service. Nous plaçons pour une compréhension plus souple et plus fluide de cette relation, en donnant un rôle accru aux équipes de terrain. En effet, montrer les tensions, mais aussi les liens entre acteurs dans le

cadre de la relation de service, équivaut à mettre en relief sa singularité, et donc, l'inefficacité d'une approche systématique de la relation de service, comme nous l'avons vu dans certaines entreprises étudiées<sup>4</sup>.

En ce qui concerne les salariés au contact, comprendre les causes et formes de leur résistance ne peut qu'aider à améliorer la gestion de la relation client. Néanmoins, le véritable enjeu se situe dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et des salariés au contact. Ces derniers sont trop souvent considérés comme de simples exécutants devant « mettre en musique » une partition préétablie. Pourtant, les salariés au contact ont parfois une vision très fine de la relation de service. Ils peuvent également être source d'enseignements utiles pour l'organisation. Comme l'ont montré les travaux sur les communautés de pratiques (Brown et Duguid, 1991 ; Mebarki et Oiry, 2009, 2011), la connaissance au sein de l'entreprise est diverse et distribuée sur de multiples acteurs. Nous pensons que les salariés au contact, loin d'être des acteurs aux préoccupations strictement tactiques, sont en mesure d'avoir un semblant de vision stratégique : ils peuvent contribuer utilement à la définition de la relation de service.

La compréhension de mécanismes associant la résistance des salariés au contact à celle des clients est également utile pour l'entreprise. Ces moments ne sont pas anodins. Ils supposent un engagement fort du salarié à l'égard du client et donc, implicitement, une véritable « orientation client » du salarié (Benghozi, 1998 ; Esslimani, 2005 ; Moutte, 2013). En même temps, lors de ces situations, les liens unissant clients et salariés au contact dépassent leurs simples intérêts respectifs. La rencontre de service perd alors son caractère transactionnel et devient une relation d'entraide, source de fidélité. A travers ce phénomène se cache, peut-être, la possibilité d'une fidélisation accrue des clients.

À l'aboutissement de cette recherche, sera proposé un modèle théorique qui a pour vocation d'explicitier l'apparition de phénomènes de résistance au sein de la relation de service et pour ambition de permettre une compréhension renouvelée des enjeux de cette dernière, de sa logique et de ses impératifs.

---

4. Il s'agit, entre autres, de La Poste pour laquelle, selon l'un de nos répondants, tous les bureaux, qu'ils soient à Paris, Strasbourg ou Cayenne partagent la même architecture, ce qui dans ce cas particulier implique une conception unique de la gestion de la relation clientèle quel que soit le public rencontré. Cette vision est particulièrement problématique à Cayenne, où les particularités locales (criminalité très élevée) contraignent fortement l'accueil aux clients.

## Présentation du plan

Notre travail de recherche est divisé en cinq chapitres. Les deux premiers sont consacrés à la revue de la littérature, les deux suivants à l'étude de terrain, le dernier à la discussion et présentation du modèle théorique.

Le premier chapitre traite de la Résistance, et des résistances : celle des salariés et celle des clients. La notion de résistance est d'abord analysée, puis comparée avec d'autres concepts tels la déviance, la désobéissance civile, la dissidence, la réactance, la rébellion et le contrôle perçu. Cela nous permet de comprendre, qu'au delà de cette définition, se pose le problème de la caractérisation et de l'identification des actes résistants. Sont ensuite étudiées « les résistances ». Nous commençons par la résistance des salariés, puis nous abordons la résistance des consommateurs. Nous effectuons ensuite une comparaison théorique de ces deux types de résistance. A la suite de ces observations, nous faisons une analyse des études empiriques sur la résistance. Celle-ci montre que ces dernières sont aptes à établir des passerelles entre les salariés au contact et les clients. *In fine*, il nous est possible de montrer sous quel angle peut être envisagée une forme de résistance « conjointe » au niveau collectif.

Le second chapitre est consacré à la relation de service. Nous procédons d'abord à sa définition, puis nous analysons le modèle de la *servuction* (Eiglier et Langeard, 1987). Une fois le cadre de la relation de service fixé, nous nous intéressons au cœur de l'objet de notre recherche : les tensions et liens entre les salariés au contact, les clients, et le management, dans le cadre de la relation de service. Cette analyse achevée, nous procédons alors à un examen de plusieurs cadres explicatifs des tensions et liens dans la relation de service.

Le troisième chapitre permet d'explicitier nos choix épistémologiques et méthodologiques. Nous avons choisi une posture épistémologique interprétativiste aménagée, une méthodologie qualitative et une démarche abductive. Puis nous explicitons notre dispositif de recherche constitué d'une étude de cas multiples (Yin, 1991). Nous exposons ensuite les modalités singulières qui ont précédé au recrutement de notre échantillon, caractérisées par la recherche de « cas riches » (*information-rich cases*), et donc d'une sélection basée sur des critères (*criterion sampling*) selon Patton (1990).

Le quatrième chapitre concerne l'étude empirique elle-même et ses résultats. Nous nous intéressons d'abord aux phénomènes de résistance. Afin de comprendre la façon dont ces

phénomènes peuvent se déclencher, nous étudions les liens et tensions dans la relation de service et confrontons au terrain les cadres explicatifs présentés dans la revue de littérature.

Le cinquième chapitre nous permet de discuter nos résultats et de proposer un modèle théorique qui a, d'abord vocation à décrire les phénomènes de résistance associant salariés au contact et clients, mais également l'ambition de décrire le fonctionnement intrinsèque de la relation de service. Puis, à la suite du modèle théorique, nous précisons les implications théoriques et managériales et nous présentons les voies de recherche futures.



## **PREMIÈRE PARTIE**

### **RÉSISTANCES ET RELATION DE SERVICE**

## **PREMIER CHAPITRE**



## **1 PENSER LA RÉSISTANCE EN MANAGEMENT ET EN MARKETING : DES APPROCHES DISJOINTES ?**

Ce premier chapitre a pour objet principal d'étudier le concept de résistance et de comprendre comment celui-ci a été appliqué à l'univers du salariat et à celui de la consommation.

Nous concluons ce chapitre par une comparaison de la résistance des salariés et des consommateurs afin de tenter de déterminer de quelle façon des phénomènes de résistance conjointe peuvent survenir.

## **1.1 Qu'est-ce que la résistance ?**

Nous examinons initialement la façon dont le terme « résistance » a évolué depuis sa définition. Dans un premier temps spécifique à la physique, il a par la suite été « exporté » en sciences humaines. Puis, nous proposons une définition du concept et nous essayons de voir, dans quelle mesure, celui-ci est consubstantiel à la notion de pouvoir. Le concept défini, nous abordons le délicat problème de la catégorisation et de l'identification des actes résistants.

### **1.1.1 Définir le concept de résistance**

Nous allons ici donner un bref historique du terme de résistance, puis définir ce concept par rapport à la notion de pouvoir.

#### **1.1.1.1 Un terme dont le sens a évolué**

Résistance est issu du terme latin, *sistere*, qui veut dire s'arrêter et faire face (Bareil, 2004 ; Roux, 2007). A l'origine, ce mot est utilisé dans les sciences de la nature (Bareil, 2004). A titre d'exemple, il peut désigner, soit la propriété d'un corps à s'opposer à une force, la capacité d'un matériau à ralentir le passage du courant, la capacité d'un fluide à s'opposer à l'avancement d'un corps en mouvement. Marx, au 19<sup>ème</sup> siècle, fait partie des premiers à l'utiliser dans le cadre de phénomènes sociaux. Ses références à la résistance des ouvriers rappellent celles que l'on observe en physique :

« A mesure que la masse des ouvriers exploités simultanément grandit, leur résistance contre le capitaliste grandit, et par conséquent la pression qu'il faut exercer pour vaincre cette résistance. » (Marx, 1968, p.870)

Si on excepte Marx, ce concept reste peu utilisé en sciences humaines jusqu'à la seconde guerre mondiale (Vandroy-Fraigneau, 2003). Marx, d'ailleurs, l'utilise de façon relativement neutre, soit pour désigner la résistance des ouvriers – qu'il défend – soit pour désigner celle des capitalistes face à l'instauration de régulations protectrices à l'égard des ouvriers. Il se

réfère en général à des « masses » d'ouvriers ou à des ensembles sociaux. Les phénomènes de résistance décrits concernent donc des mouvements sociaux collectifs de grande ampleur et donc très visibles, telles les grèves ou les révoltes paysannes.

L'action de la résistance française lors de la seconde guerre mondiale transforme la manière dont le mot est utilisé pour désigner des phénomènes sociaux. Le terme perd sa neutralité, se pare de valeurs positives et peut également désigner des actes individuels et cachés dans le cadre d'une logique collective. Le terme, lui même fait suite à l'apparition du journal clandestin « Résistance » dans la France occupée de 1940. Le choix du titre faisait référence à une religieuse janséniste qui, emprisonnée, avait écrit « *resistere* » sur le mur de sa cellule (Blanc, 2010, p.61). La résistance à l'occupation peut désormais concerner également des actes individuels résultant d'une prise de conscience, mais qui ne sont que l'expression d'un refus collectif (Blanc, 2010, p.73). Résister étant fréquemment puni de la peine de mort, « la majorité des actes n'apparaît nulle part [dans aucun document administratif] puisqu'elle n'est pas touchée par la répression » (Blanc, 2010, p.20). La résistance étant ainsi le plus souvent invisible (Blanc, 2010, p.19). La résistance française désigne donc un combat légitime contre l'occupant (Bareil, 2004).

Cette transformation n'est pas sans incidence : parler de résistance peut désormais impliquer une forme de jugement positif à l'égard du phénomène qu'on étudie. Néanmoins en management la notion de « résistance au changement » a elle une connotation clairement négative et désigne un phénomène jugé nuisible à l'entreprise (Bareil, 2004), qui se matérialise par « une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail » (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996, p.486, selon Bareil, 2004). Cette résistance, illégitime, suppose un refus d'accepter la volonté de progrès. Elle implique une inadaptation des salariés aux évolutions de l'entreprise (Dent et Goldberg, 1999 ; Dent et Powley, 2002).

Si, à l'origine, le phénomène permettait de décrire l'opposition de groupes sociaux, il sert désormais aussi à désigner des actions individuelles. Le répertoire de formes de résistance s'est considérablement étoffé. D'actions collectives et très visibles, le terme s'applique aussi à des actions individuelles et discrètes telles que le sabotage, la calomnie, le vol ou le mensonge qui auparavant n'intéressaient pas les chercheurs (Jasper, 1997 et Mac Adams, 2001 d'après Hollander et Einwohner, 2004). Nous allons maintenant définir le concept de résistance.

### 1.1.1.2 Résistance : définition

On ne peut penser le concept de résistance sans faire référence à Foucault. Si Marx est le premier à l'employer, il n'a pas cherché à conceptualiser ce terme, ni même à définir son corollaire qu'est la notion de pouvoir (Knights et Vurdubakis, 1994). Foucault, lui, établit une relation directe entre la notion de pouvoir qu'il juge essentielle et celle de résistance (Vinhagen et Lilja, 2007) qu'il désigne également sous les termes d'insoumission, de contestation et d'indiscipline (Billier, 2000, p.44).

Deux essais, écrits par Foucault et publiés en 1984, dans lesquels il précise sa notion de pouvoir<sup>5</sup>, synthétisent sa vision du concept de résistance. Dès le départ, Foucault décide de « prendre les formes de résistance aux différents types de pouvoir comme point de départ » à son analyse de l'exercice du pouvoir (Foucault, 1984, p.298). Pour lui, la résistance en tant qu'élément essentiel du pouvoir en est un outil privilégié de compréhension, il va donc :

« utiliser la résistance comme un catalyseur chimique qui permet de mettre en évidence les relations de pouvoir, de voir où elles s'inscrivent, de découvrir leurs points d'application et les méthodes qu'elles utilisent. » (Foucault, 1984b, p.300).

Ce pouvoir auquel se réfère Foucault n'existe que dans le cadre d'une relation :

« En fait, ce qui définit une relation de pouvoir, c'est un mode d'action qui n'agit pas directement immédiatement sur les autres, mais qui agit sur leur action propre. Une action sur l'action, sur des actions éventuelles, ou actuelles futures ou présentes. » (Foucault, 1984, p.313)

En effet, le pouvoir « met en jeu des relations entre individus », relations qu'on appelle relations de pouvoir (Foucault, 1984a, p.309).

Pour Foucault, les individus ou groupes n'ont pas de pouvoir en soi sur d'autres individus ou groupes, mais sur leur actions (Foucault, 1984a, p.312). Cette distinction est fondamentale : elle présuppose que les individus sur lesquels s'exerce ce pouvoir sont essentiellement libres de penser et d'agir. Foucault fait une différence fondamentale entre la contrainte physique caractérisée par l'esclavage et la relation de pouvoir (Foucault, 1984a, p.314) :

---

<sup>5</sup> Ces essais ont été écrits pour un ouvrage d'entretiens qui lui étaient consacrés (*Michel Foucault : un parcours philosophique au delà de l'objectivité et de la subjectivité*, Dreyfus, Rabinow, 1984).

« Là où les déterminations sont saturées, il n'y a pas de relation de pouvoir ; l'esclavage n'est pas un rapport de pouvoir lorsque l'homme est aux fers (il s'agit alors d'un rapport physique de contrainte) mais justement lorsqu'il peut se déplacer et à la limite s'échapper. » (Foucault, 1984a, p.314)

Une relation de pouvoir doit remplir deux conditions essentielles pour exister. La première étant que celui sur qui s'exerce la relation de pouvoir « soit bien reconnu comme sujet d'action » et que « s'ouvre devant la relation de pouvoir tout un champ de réponses, de réactions, d'inventions possibles » (Foucault, 1984a, p.313). L'individu sur lequel s'exerce le pouvoir est d'abord un sujet, ce n'est ni un robot, ni une marionnette. À tout moment il pourrait agir différemment. Le « pouvoir ne s'exerce donc que sur des sujets libres », la liberté étant une condition d'existence du pouvoir (Foucault, 1984a, p.314). Poussant ce raisonnement jusqu'au bout Foucault conclut que :

« La relation de pouvoir et l'insoumission de la liberté ne peuvent donc être séparées. Le problème central du pouvoir n'est pas celui de la « servitude volontaire » (comment pouvons-nous désirer être esclaves ?) : au cœur de la relation de pouvoir, la « provoquant sans cesse », il y a la rétivité du vouloir et l'intransitivité de la liberté » (Foucault, 1984a, p.315)

L'insoumission, qui n'est qu'une façon de nommer la résistance, devient la preuve de l'existence de l'individu en tant que sujet, libre d'agir, ainsi que la condition nécessaire à toute relation de pouvoir :

« Car s'il est vrai qu'au cœur des relations de pouvoir et comme condition permanente de leur existence, il y a une « insoumission et des libertés essentiellement rétives, il n'y a pas de relation de pouvoir sans résistance<sup>6</sup>, sans échappatoire ou fuite, sans retournement éventuel » (Foucault, 1984a, p.319)

---

<sup>6</sup> Pouvoir et résistance occupent donc le même espace : “there are no relations of power without resistances : the latter are all the more real and effective because they are formed right at the point where relations of power are exercised ; resistance to power does not have to come from somewhere else to be real, nor is it inexorably frustrated through being compatriot of power. It exists all the more by being at the same place as power ; hence like power resistances are multiple and can be integrated into global strategies.” (Foucault, 1980, p.142, selon Knights et Vurdubakis, 1994, p.176).

Foucault voit des relations de pouvoir, dans le cadre de rapports de force dont les positions ne sont pas toujours stabilisées, et qui peuvent à tout moment se transformer en affrontement, donc en lutte :

« Toute relation de pouvoir implique donc au moins de façon virtuelle, une stratégie de lutte, sans que pour autant elles en viennent à se superposer, à perdre leur spécificité et finalement à se confondre. Elles constituent l'une pour l'autre une sorte de limite permanente, de point de renversement possible. »

(Foucault, 1984a, p.319)

Jusqu'à ce que cette relation de pouvoir se stabilise réduisant sa résistance inhérente :

« Un rapport d'affrontement rencontre son terme, son moment final (et la victoire d'un des deux adversaires) lorsqu'au jeu des réactions antagonistes viennent se substituer les mécanismes stables par lesquels l'un peut conduire de manière assez constante et avec suffisamment de certitude la conduite des autres ; pour un rapport d'affrontement, dès lors qu'il n'est pas lutte à mort, la fixation d'un rapport de pouvoir constitue un point de mire, à la fois son accomplissement et sa propre mise en suspens. » (Foucault, 1984a, p.319)

Cette stabilisation aboutissant à la domination :

« La domination, c'est une structure globale de pouvoir dont on peut trouver parfois les ramifications et les conséquences jusque dans la trame la plus ténue de la société ; mais c'est en même temps une situation stratégique plus ou moins acquise et solidifiée dans un affrontement à longue portée historique entre des adversaires. » (Foucault, 1984a, p.320)

Il existerait ainsi des liens historiques entre pouvoir, résistance et changement social (Raby, 2005 ; Vinthagen et Lilja, 2007), comme pourrait le laisser supposer cette réflexion de Foucault :

« Mais ce qui fait de la domination d'un groupe, d'une caste ou d'une classe, et des résistances auxquelles elle se heurte, un phénomène central dans l'histoire des sociétés c'est qu'elles manifestent, sous une forme globale et massive, à l'échelle du corps social tout entier, l'enclenchement des relations de pouvoir sur les

rapports stratégiques, et leurs effets d'entraînement réciproque.» (Foucault, 1984a, p.321)

En résumé, la résistance est une composante coextensive du pouvoir. Son existence prouve qu'il y a relation de pouvoir et non contrainte physique. Elle se manifeste avec plus ou moins de force en fonction de la stabilité des rapports de pouvoir. Ainsi toute perturbation dans une relation de pouvoir, modifiant le rapport de forces initial, tend à générer une résistance renforcée. Nous pouvons donc *définir* le concept de résistance comme :

À la fois une composante essentielle et un effet naturel de toute relation de pouvoir. **La résistance suppose l'opposition du sujet à l'exercice de ce pouvoir.** Son intensité varie en fonction de la stabilité des rapports de force inhérents à cette même relation de pouvoir.

Il est intéressant de remarquer que cette définition est essentiellement « amoral » dans le sens qu'elle lie la résistance à un pouvoir quel qu'il soit et quelle que soit sa nature. Toute idée de légitimité ou non de la résistance en est exclue. Elle n'est pourtant pas antagoniste d'une approche morale de la résistance comme l'est la vision marxiste.

Nous avons vu la résistance comme une composante essentielle et un indicateur fiable de l'existence du pouvoir. Il est temps désormais de comprendre ce qu'englobe ce concept, dont découle la notion de résistance.

### 1.1.1.3 Une brève définition du pouvoir

Écrire sur le pouvoir nécessiterait d'y consacrer une thèse entière, tant le sujet est vaste. Depuis Platon, ce sujet a intéressé de nombreux penseurs. Notre thèse ne s'intéresse qu'à une forme particulière de pouvoir, celui des managers à l'égard des salariés et des consommateurs. Nous n'avons donc nullement besoin de comprendre le concept de pouvoir sous sa forme politique. Cette notion a été transformée depuis les années soixante grâce à l'apport de deux philosophes que nous allons analyser : Arendt et Foucault. Nous verrons comment Arendt (2014) a délié cette notion de sa sujétion au concept de domination. Les lacunes de sa conceptualisation du pouvoir ont par la suite été comblées par Foucault, autre grand théoricien du pouvoir.

Selon Arendt, le pouvoir a été vu, depuis Platon jusqu'à Max Weber, comme l'attribut d'une personne ou d'un groupe résultant d'une relation de domination (Sintomer, 1994 ; Billier, 2000, p.26 ; Quelquejeu, 2001). Pour elle, cette vision du pouvoir génère une confusion entre la notion de pouvoir, *potestas*, et de puissance, *potentia*. Le pouvoir émane de la collectivité, là où la puissance est un attribut individuel (Sintomer, 1994 ; Billier, 2000, p.26 ; Quelquejeu, 2001). Elle refuse donc « de reconnaître la sujétion d'un individu à un autre » (Billier, 2000, p.26). Le pouvoir ne peut être ainsi assimilé à la domination qui suppose une relation de maître (*dominus*) à esclave (*servus*) (Billier, 2000, p.26). Elle estime que le pouvoir n'est que « l'aptitude de l'homme à agir de façon concertée » et que, par conséquent « le pouvoir appartient à un groupe » (Billier, 2000, p.26). C'est là une rupture fondamentale avec toute la pensée philosophie politique qui l'a précédée comme l'affirme Engrén (1984) :

« Qu'il soit convoité ou honni, le pouvoir est en règle générale pensé comme domination. Les théories ont beau varier dans leur appréciation du pouvoir, elles s'accordent cependant toutes pour y reconnaître la figure de l'oppression ou de la contrainte, que celle-ci soit arbitrairement subie, rationnellement imposée ou volontairement désirée. Il en va tout autrement dans la théorie d'Arendt, dont la grande originalité est précisément de distinguer soigneusement pouvoir et domination »

La domination serait ainsi pour Arendt, une « interprétation falsifiée et falsifiante du pouvoir comme pouvoir de l'homme sur l'homme », qui fait de ce concept une notion associée à la violence (Billier, 2000, p.28). Elle rompt ainsi le lien séculaire entre pouvoir et domination (Quelquejeu, 2001 ; Sintomer, 1994). La séparation que fait Arendt entre pouvoir et domination revêt néanmoins un aspect normatif. Elle essaie de définir ce que les choses « doivent être » et non ce « qu'elles sont » en réalité (Billier, 2000, p.32). Néanmoins cette critique du concept de pouvoir ouvre la voie vers une analyse approfondie, ce que fera Foucault.

Comme nous l'avons vu précédemment, le pouvoir est pour Foucault une action qui vise à agir sur les actions des autres dans le cadre d'une relation. De la même façon qu'Arendt, il refuse de considérer le pouvoir comme un attribut :



« Le pouvoir, ce n'est pas une institution et ce n'est pas une structure, ce n'est pas une certaine puissance dont certains seraient dotés : c'est le nom qu'on prête à une certaine situation stratégique complexe d'une société donnée »

(Foucault, 1976, p.124).

Pour Foucault le pouvoir « met en jeu des relations entre individus » (Foucault, 1984a, p.309), et en tant « qu'action sur des actions possibles » (Foucault, 1984a, p.313), il ne s'exerce que dans le cadre d'une relation. Si pour Foucault, le pouvoir s'exerce dans le cadre d'une relation, il est également réparti entre ses participants ; chacun l'exerce dans une certaine mesure. En fait la relation de pouvoir est d'abord un rapport de forces qui penche en faveur de l'un ou l'autre de ses participants (Billier, 2000, p.41).

Par contre, Foucault refuse d'écarter la notion de domination, même si, pour lui, elle ne constitue plus l'essence du pouvoir (Billier, 2000, p.40). En fait, les relations de pouvoir peuvent exister sans qu'il y ait de domination. Comme nous l'avons vu lors de la définition du concept de résistance, la domination est à la fois de l'ordre de la structure, et de l'état caractérisant certaines relations de pouvoir (Foucault, 1984a, p.320-321).

Nous avons donc défini le pouvoir comme une relation dans laquelle l'un des participants a la capacité d'agir sur les actions de « l'autre ». Nous avons défini la résistance, à la fois comme une réaction coextensive du pouvoir, mais également comme la preuve de l'existence de cette relation de pouvoir. Nous allons maintenant essayer de rendre opérationnelle cette définition pour qualifier et identifier des actes résistants.

### **1.1.2 Reconnaître les phénomènes de résistance**

La définition du concept de résistance ne permet pas à elle seule d'identifier les actes de résistance. Être en mesure d'identifier une relation de pouvoir n'est pas en lui-même un critère suffisant pour rencontrer des actes de résistance :

« La résistance, comme le pouvoir, est une catégorie socialement construite. En conséquence, la résistance (le pouvoir) ne doit pas être traitée comme étant simplement «là-bas», présente à travers des données empiriques qui doivent être recueillies et mises à disposition par de simples demandes d'information.

Considérer la résistance comme évidente, c'est oublier les pratiques interprétatives à travers lesquelles la connaissance est acquise et communiquée. La question doit être posée : comment celle-ci doit-elle être reconnue ? Un examen préalable est nécessaire pour savoir ce qui doit être qualifié ou disqualifié comme de la résistance et nous devons porter notre attention sur les savoirs impliqués dans ce processus. » (Knights et Vurdubakis, 1994, p.169).

Car la résistance est le résultat d'une construction sociale :

« Établir un ligne de démarcation entre des pratiques sociales relevant de la résistance et celles indiquant son absence, ainsi qu'entre ceux qui résistent et ceux qui consentent, est une question politique. Définir ce qui doit être considéré comme de la résistance avec un R majuscule entraîne, de fait, l'inclusion/qualification de certaines pratiques et l'exclusion/disqualification d'autres pratiques » (Knights et Vurdubakis, 1994, p.181)

La résistance doit donc être qualifiée afin de procéder à l'identification de ses manifestations.

La première question qui se pose, celle de la qualification, suppose de désigner une action comme relevant de la résistance, plutôt que de la déviance, la réactance, la rébellion ou la désobéissance. Car une action se déroulant dans le cadre d'une relation de pouvoir peut être qualifiée différemment selon l'interprétation qu'en donne le chercheur (Raby, 2005).

La seconde est celle de l'identification, car nombre d'actes de résistance sont soit cachés, soit difficiles à appréhender comme tels (Hollander et Einwohner, 2004).

Nous allons désormais aborder ces deux points.

#### **1.1.2.1 Qualification d'un acte résistant**

Qualifier un acte suppose de faire une discrimination entre des concepts concurrents permettant de le définir. Une même action peut être considérée comme relevant de la déviance, de la dissidence, du contrôle perçu, de la rébellion, de la désobéissance civile ou de la réactance (Raby, 2005). La déviance, elle, mérite un intérêt particulier. Cette notion apparaît sans être discutée dans un certain nombre de travaux en gestion (Gicquel, 2013, p.77). C'est pour cette raison que nous analyserons ce concept en premier lieu et de manière plus détaillée.

#### 1.1.2.1.1 Déviance et résistance

Le terme déviance provient du mot latin *deviare* signifiant « s'écarter du droit chemin, d'un principe, d'une règle » (Robert, 2012). Les sociologues s'y réfèrent pour désigner la « transgression d'une norme acceptée d'un commun accord » par tout ou partie de la société (Becker 1963, p.32, selon Gicquel, 2013, p.74). A l'opposé de la résistance qui fait référence au pouvoir, la déviance fait référence à la norme, qu'on s'écarte de celle-ci ou qu'on l'enfreigne (Boudon, 1982).

Quand au terme « norme », il provient du latin *norma*, et fait référence à une « règle » ou « loi », le terme loi étant ici compris comme l'état habituel d'un objet. À l'origine *norma* désignait l'équerre des architectes (Gicquel, 2013, p.27). La norme est le résultat d'un processus conventionnel de normalisation qui voit les individus s'accorder sur les comportements adaptés à la vie sociale (Gicquel, 2013, p.28). Les individus « participent plus ou moins directement à l'élaboration de la norme tout autant qu'ils s'y soumettent » (Gicquel, 2013, p.28). La norme précise donc « ce qu'il est préconisé, autorisé ou interdit de faire dans le respect et en vue d'atteindre les valeurs (buts) du groupe », c'est donc « un cadre ou un système collectif dans lequel les actions conformes se déroulent et en dehors duquel elles deviennent déviantes » (Gicquel, 2013, p.73).

Si la déviance est un écart par rapport à une norme, elle suppose la transgression d'une règle sociale collectivement reconnue et admise. Notre phénomène répond-t-il à ce cas de figure ? Assurément non, si le management de l'entreprise rejette les actions résistantes commises par les salariés et les consommateurs, ce n'est pas le cas de ces derniers. Il n'y a donc pas de consensus social quant à qualifier ces actions d'infractions aux « règles communément admises » (Gicquel, 2013, p.86). Néanmoins, Becker (1963, selon Gicquel, 2013, p.92) nous explique que la déviance étant une production sociale, un même fait peut être jugé déviant par certains et conforme pour d'autres. Ainsi, le groupe des managers pourrait considérer un acte d'opposition d'un salarié ou d'un consommateur comme relevant de la déviance, là où les salariés le jugeraient conforme. Si notre phénomène était étudié sous l'angle de la déviance, il serait alors étudié comme un conflit de normes : la norme managériale s'opposant à la norme des salariés et consommateurs. Cela supposerait de mettre en second plan la relation de pouvoir sous-jacente au phénomène, ce qui aurait un caractère artificiel. Nous pensons au contraire que cet aspect est primordial et qu'il conditionne le comportement de ces acteurs que sont le salarié et le consommateur.

Il est néanmoins possible de considérer cet exercice du pouvoir comme découlant de l'application de la norme :

« La norme est porteuse, par conséquent, d'une prétention de pouvoir. La norme, ce n'est pas simplement, ce n'est même pas un principe d'éligibilité ; c'est un élément à partir duquel un certain exercice du pouvoir se trouve fondé et légitimé. » (Foucault, 1975a, selon Gicquel, 2013, p.30)

Néanmoins ce pouvoir n'est légitime que si la norme résulte d'un consensus. En conséquence, étudier ce phénomène sous l'angle de la déviance nous conduirait à le considérer avant tout comme un conflit de normes et donc, comme nous l'avons signalé précédemment, de minimiser la relation de pouvoir inhérente au phénomène étudié.

Les cadres théoriques mobilisés sont d'ailleurs divergents ; si la déviance fait référence à la sociologie normative de Durkheim, la résistance, elle, implique de faire principalement appel aux auteurs traitant des théories du pouvoir et de l'émancipation que sont, entre autres, Marx et Foucault.

#### 1.1.2.1.2 Dissidence et résistance

Le terme vient du latin *dis-sedere* (« se séparer de » et « être assis »), d'où le sens « celui qui est séparé, éloigné » (Le Grand Robert, 2014). Il désigne une personne qui « cesse d'obéir à une communauté, à une autorité établie ». Pour David-Jougneau (1988), les phénomènes de dissidence répondent à une condition objective qu'est la contradiction entre le système de principes d'une institution et son application à travers des normes de fonctionnement. Car le dissident se sent légitime en vertu des principes de l'institution à laquelle il s'oppose (David-Jougneau, 1988). Le mécanisme de la dissidence suppose que l'individu décide d'agir en transgressant les normes de fonctionnement de son institution et de s'opposer à ce pouvoir, en vertu des principes mêmes de cette institution (David-Jougneau, 1988). Pour qu'il s'applique à notre phénomène, cette qualification suppose que le salarié s'oppose au management et légitime son action, en vertu de principes édictés par ce dernier. Cela n'est pas impossible, mais cela semble relativement restrictif. A ce stade, notre connaissance du phénomène est trop parcellaire pour savoir s'il répond à ce cadre. Néanmoins, il nous paraît difficile d'envisager que les entreprises diverses et nombreuses où ce phénomène a lieu puissent toutes fonctionner en accord avec des principes édictés et non respectés.

#### 1.1.2.1.3 Réactance et résistance

La *réactance* est un concept issu de la psychologie. C'est « un état motivationnel susceptible d'apparaître lorsqu'une liberté est supprimée ou menacée d'élimination » (Brehm et Brehm, 1981, p.37). Il s'agit donc d'un mécanisme de défense de l'individu qui souhaite rétablir sa marge de manoeuvre. Pris au sens large, cela suppose que tout exercice du pouvoir peut générer des formes de réactance (Brehm et Brehm, 1981, p.3). Le concept partage ainsi un point commun avec la résistance : son caractère oppositionnel (Roux, 2007). Néanmoins, plusieurs attributs la distinguent de la notion de résistance. Tout d'abord, la réactance a pour objet de rétablir une liberté, la résistance est, elle, causée par une opposition à un pouvoir se manifestant sous des formes diverses qui vont au delà de la simple suppression d'éventuelles libertés (Roux, 2007). Ensuite la réactance est strictement réactionnelle (Brehm et Brehm, 1981, p.3), là où la résistance suppose un jugement à l'égard de l'exercice du pouvoir. Et finalement, la réactance nécessite que les individus se perçoivent comme préalablement libres, ce qui n'est pas le cas de la résistance (Roux, 2007).

Si, dans l'univers de la consommation où se pose la question de la liberté de choix, le concept semble faire sens, il en va autrement en ce qui concerne le management. L'entreprise est une structure hiérarchique régie par des normes managériales et même si les salariés disposent de marges de manoeuvre, celles-ci sont réduites. D'autre part, dans le phénomène que nous étudions, la volonté de rétablir une liberté d'action perdue, ne semble pas en être le mobile premier : les salariés sont de fait subordonnés au management.

#### 1.1.2.1.4 Désobéissance civile et résistance

La *désobéissance civile* (Thoreau, 1981) est le refus assumé de se soumettre à un pouvoir, que ce soit directement ou à travers une loi. Thoreau (1817-1862) est à l'origine de cette notion dans son ouvrage intitulé initialement : « Résistance à un gouvernement civil »<sup>7</sup>. Fortement opposé au pouvoir de l'état, il va jusqu'à affirmer que « le gouvernement le meilleur est celui qui ne gouverne pas du tout » (Thoreau, 1981, p.3). Incarcéré, il revendique son droit à la

---

<sup>7</sup> Puis ultérieurement rebaptisé par son éditeur, de façon posthume : « Désobéissance civile ».

*désobéissance civile* à l'égard de l'État si ce dernier agit de façon injuste<sup>8</sup>, ce qui suppose une opposition pacifique qui passe principalement par le refus de payer l'impôt. Ce concept est très proche de celui de la résistance que l'auteur utilise lorsqu'il enjoint ses compatriotes à « résister » face à un pouvoir injuste (Thoreau, 1981, p.11). La notion de *désobéissance civile* doit donc être considérée, conformément à Thoreau lui-même, comme une forme de résistance *pacifique*, donc non exclusive de la notion de résistance.

#### 1.1.2.1.5 Rébellion et résistance

L'article 433-6 du code pénal stipule que :

« Constitue une rébellion le fait d'opposer une résistance violente à une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public agissant, dans l'exercice de ses fonctions, pour l'exécution des lois, des ordres de l'autorité publique, des décisions ou mandats de justice. »

En termes législatifs, la rébellion fait donc référence à une *résistance violente*, en général contre l'état et ses représentants. Le concept de rébellion est proche de celui de résistance auquel se rajouterait la notion de violence. La rébellion ou révolte a d'ailleurs, de par la violence qui y est associée, une connotation négative. Là où la résistance suppose une action consciente ayant un but désigné, la révolte suppose une forme d'opposition ayant à la fois un caractère « irrationnel » et spontané (Raby, 2005).

Le phénomène que nous étudions ne semble pourtant pas revêtir un caractère violent, même si nous pouvons présager que cela sera le cas de façon exceptionnelle, il ne saurait pourtant être caractérisé de rébellion.

#### 1.1.2.1.6 Contrôle perçu et résistance

Le dernier concept, celui de *contrôle perçu*, présuppose que l'individu perçoit une tentative de contrôle de la part de l'entreprise, et essaie de s'en détacher (Lunardo, 2015). Pertinente en ce

---

<sup>8</sup> Ce qui est fréquemment le cas, puisque selon Thoreau tout gouvernement fondé sur le règne de la majorité, et non sur celui de la conscience, tend à être injuste. Il s'oppose néanmoins aux anarchistes en ce qu'il considère ce même gouvernement comme essentiel (Thoreau, 1981).

qui concerne la compréhension du consommateur, cette approche se révèle inadaptée en ce qui concerne le management où de fait, l'existence d'un rapport hiérarchique présuppose une forme de contrôle accepté et reconnu comme tel.

### **1.1.3 Identifier les actes de résistance**

A l'origine, la résistance désignait des mouvements sociaux collectifs très visibles tels les grèves ou les révoltes paysannes (Jasper, 1997 et McAdam, 2001 d'après Hollander et Einwohner, 2004). En mettant l'accent sur la résistance cachée, non identifiable par sa cible, Scott (1990) a considérablement transformé notre vision de la résistance. Désormais, on utilise ce terme de plus en plus pour décrire des actions plus discrètes tels les actes de sabotage, la calomnie ou le chapardage (Scott, 1990 d'après Hollander et Einwohner, 2004). L'inclusion d'actes non visibles, donc non identifiables par un observateur extérieur, pose la question, aiguë, de l'identification des actes résistants. Deux techniques s'opposent. La première s'appuie sur le recours à des typologies préexistantes. La seconde consiste à sélectionner des critères d'identification d'actions résistantes et à les appliquer.

#### **1.1.3.1 Des typologies pour caractériser des actes résistants**

L'utilisation de typologies suppose de se référer à une « liste » préexistante d'actions résistantes. Un chercheur utilisant une classification préétablie n'a plus qu'à comparer les phénomènes qu'il rencontre avec celle-ci. Il peut, par exemple, constater que les ouvriers n'ont pas atteint leurs objectifs de production, la typologie qu'il a adoptée lui permet alors de classer ou non cet événement comme relevant ou non de la résistance. C'est une méthode simple : elle repose sur des études empiriques antérieures. Cette approche paraît séduisante. Elle a également l'apparence de la neutralité, puisque le chercheur se contente de comparer des événements à une grille préétablie.

Néanmoins, elle comporte des inconvénients. Pour les comprendre, il paraît nécessaire de procéder à l'analyse comparative de deux typologies. Toutes les deux concernent la résistance des salariés, domaine que nous étudierons ultérieurement. La première a été établie par Tucker en 1993, la seconde par Broek et Dundon en 2012.

La typologie de Tucker (1993) est le résultat de l'étude d'une population de travailleurs précaires, des étudiants employés de façon intérimaire ou temporaire. Du fait de leur statut, ils ne sont pas syndiqués et peuvent subir des vexations ou autres débordements de la part de leurs employeurs. Ces salariés vont réagir par des actions à vocation réparatrice. Pour Tucker leur résistance est avant tout « un moyen pour les subordonnés de chercher à limiter ou à corriger les abus de pouvoir de ceux qui les dirigent » (Tucker, 1993). L'interview de ces salariés identifie ainsi cinq types d'actions résistantes : les rumeurs et ragots, le vol, le sabotage, les attitudes non coopératives et les actions collectives.

L'étude de Broek et Dundon (2012) résulte de l'analyse de huit études qualitatives concernant les attitudes et comportements des salariés en réponse à des stratégies managériales antisyndicales. Les répondants décrivent des comportements très variés qui vont d'actes d'indiscipline (arriver en retard au travail) à des actes de « vandalisme modéré » (des graffitis sur les murs de l'entreprise). Ils partent du constat que, dans un monde où l'activité syndicale s'est fortement réduite, il est devenu plus difficile de différencier les manifestations « d'inconduite »<sup>9</sup> des actions résistantes. Leur définition de l'inconduite reprend celle d'Ackroyd et Thompson (1999)<sup>10</sup> comme « tout ce qu'on ne doit pas faire au travail »<sup>11</sup>. Pour Broek et Dundon, nombre d'actes qualifiés comme relevant de l'inconduite sont à considérer en réalité comme relevant de la résistance des salariés lorsqu'ils font suite à l'action managériale. De cette façon, Broek et Dundon (2012), retiennent six grands types d'actes résistants : se syndiquer, réaliser des actions collectives, critiquer en cachette l'autorité managériale, changer ses pratiques de travail, ne pas respecter les procédures de travail et manifester des comportements de retrait.

Pour établir chacune des deux typologies précédentes, il a été nécessaire de sélectionner des critères de qualification des actes résistants qui résultent de présupposés de ces chercheurs. Tucker (1993) a une vision réparatrice de la résistance, là où Broek et Dundon (2012) décident de considérer que, dans leur majorité, les manifestations d'inconduite relèvent en réalité de la résistance. Ils ont également choisi deux modes d'identification divergents : Tucker se réfère aux affirmations des salariés résistants, là où Broek et Dundon font référence

---

<sup>9</sup> Ou plutôt "Misbehaviour" dans le texte original.

<sup>10</sup> Auteurs de : "Organizational misbehaviour" (1999).

<sup>11</sup> "Resistance as 'anything at work you are not supposed to do'" (Thompson, 1999).



à des observations faites par les salariés et managers des entreprises concernées. Choisir l'une ou l'autre de ces classifications suppose d'endosser les présupposés de ces chercheurs. Mais les choix de ces derniers sont contingents aux objectifs poursuivis. Si Tucker souhaite révéler des manifestations de ce qu'il appelle le « contrôle social par le bas », Broek et Dundon essaient de montrer qu'en l'absence des syndicats les salariés résistent par d'autres moyens. Ces classifications sont également déterminées par le terrain choisi. Pour Tucker, il s'agit d'étudiants effectuant des contrats courts, là où chez Broek et Dundon, il s'agit d'entreprises ne disposant pas de structures de représentation collective.

Malgré leur objectivité apparente, car résultant de données extraites d'un terrain, ces classifications sont néanmoins contingentes et en aucun cas généralisables. L'utilisation pratique de ces typologies pose de réels problèmes liés à ce qu'on peut appeler *l'instabilité de l'induction* (Popper, 1998). Comme l'a démontré Laclau (2006), toute typologie est par nature liée à un contexte et peut être contestée par n'importe quelle recherche ultérieure : sa validité externe est donc faible.

### **1.1.3.2 Des critères pour identifier des actes résistants**

Cette méthode suppose d'utiliser une série de critères pour identifier des actes résistants. Il existe un premier critère fondamental d'identification sur lequel la majorité des chercheurs en sciences sociales s'accorde : la résistance résulte d'un comportement actif et intentionnel (Hollander et Einwohner, 2004 ; Johansson, 2008 ; Raby, 2005). Par contre ces chercheurs s'opposent sur deux grands types de critères permettant d'identifier des actes résistants. Certains privilégient l'intentionnalité résistante exprimée par l'acteur, c'est à dire, faisant référence à des témoignages d'acteurs résistants (Hollander et Einwohner, 2004). D'autres considèrent que les actions résistantes doivent avoir été préalablement identifiées comme telles par des observateurs externes (Hollander et Einwohner, 2004). Dans le premier cas, on se basera sur les affirmations des individus résistants, dans le second cas, sur des faits rapportés par les différents acteurs.

#### 1.1.3.2.1 Inconvénients liés au critère d'intentionnalité

Se centrer sur l'intentionnalité peut poser un problème méthodologique réel si les acteurs résistants ne sont pas disposés à révéler leurs comportements résistants (Weitz, 2001, d'après Hollander et Einwohner, 2004). Mais à l'inverse, ces acteurs résistants peuvent surestimer les effets de leurs actions. Prasad et Prasad (2000) montrent comment des salariés, employés d'un centre de santé, revendiquent une résistance qui n'a pratiquement pas d'effets et qui n'est pas reconnue comme telle par les managers. Confrontés à un changement pour lequel ils n'ont pas été consultés, le fait d'affirmer face au chercheur qu'ils ont « résisté » leur permet de rétablir leur « estime de soi » (Prasad et Prasad, 2000).

#### 1.1.3.2.2 Inconvénients liés au critère de la reconnaissance par autrui

En revanche, privilégier la reconnaissance par autrui, a pour effet d'exclure de nombreux actes individuels aux résultats quasi invisibles. Pour Scott (2008), cela supposerait de faire abstraction de *l'immense majorité* des actes résistants qui sont secrets et souvent non reconnus par la cible. Dans son ouvrage « La domination et les arts de la résistance, fragments du discours subalterne » (2008), Scott analyse la façon dont les groupes démunis, paysans et esclaves, résistent en cachette à l'oppression qu'il subissent. Il montre l'existence de deux discours : public et privé. Le premier est partagé par les dominants et les dominés, le second réservé à un usage interne est spécifique à chaque catégorie. Au delà de son intérêt pour les aspects discursifs de la résistance, il montre une insubordination quotidienne faite d'une multitude d'actes cachés qui vont du chapardage, à la tricherie en passant par les ragots et dont la grande majorité passent inaperçus (Scott, 2008, p.104). Dominants et dominés s'accordent à ne pas afficher l'ampleur de cette résistance : les premiers, pour ne pas exposer l'affaiblissement de leur pouvoir et les seconds, pour ne pas provoquer une réaction violente des dominants. Ces actes cachés, inavoués par leurs auteurs et souvent non reconnus comme tels par leurs destinataires peuvent se généraliser sans que personne n'y prête attention. Rochat et Modigliani (1995, d'après Hollander et Einwohner, 2004) ont montré comment les paysans français qui dissimulaient des juifs pendant la seconde guerre mondiale commettaient bien un acte de résistance, même si celui-ci devait absolument demeurer caché aux autorités de l'époque.

D'un autre côté, Prasad et Prasad (2000) montrent, dans leur étude d'un centre de santé, que n'importe quel acte peut être considéré comme de la résistance si les salariés et/ou les managers les perçoivent comme tels. Dans ce travail sur les pratiques discursives liées à la résistance, ils signalent le cas d'un accident fortuit : une inondation d'un sous-sol liée à la rupture accidentelle d'une canalisation. Pour les acteurs de l'entreprise, le doute n'est pas permis : il s'agit d'un sabotage, donc d'un acte de résistance. Prasad et Prasad (2000) révèlent également comment de simples manifestations de négligence, des expressions d'insatisfaction, des questions trop insistantes, peuvent être perçues dans ce contexte par les managers, comme des formes avérées de résistance. Ils voient ainsi la résistance comme un phénomène caché résultant des pratiques discursives des acteurs de l'entreprise :

« Nous suggérons que la résistance quotidienne émerge d'une interaction complexe entre l'action collective et individuelle et son interprétation sur le lieu de travail (Ong, 1987 ; Kondo, 1990). En d'autres termes, des actions et événements se produisant dans certaines organisations peuvent avoir des connotations oppositionnelles pour des acteurs locaux. Lorsque ces acteurs expriment ces significations oppositionnelles (dans un large spectre qui vont des domaines privés aux domaines publics), ils créent de la résistance quotidienne de manière discursive (Fairclough, 1995 ; Rofel, 1992). Nous utilisons ici le terme « discours » pour nous référer à l'utilisation du langage comme pratique sociale représentant le monde et situant les positions des acteurs et leurs relations entre eux (Fairclough, 1995 ; Kress, 1988). Du point de vue discursif, le langage lui-même est une action » (Prasad et Prasad, 2000)

#### 1.1.3.2.3 Choix d'un critère

Si l'on suit les raisonnements de Prasad et Prasad (2000), identifier les actes de résistance semble tenir de la gageure : ceux-ci peuvent résulter, soit d'une réinterprétation de la part des acteurs de l'entreprise, soit d'une surestimation de manifestations d'insatisfaction. Néanmoins, si nous faisons référence aux exemples du phénomène qui nous intéresse, il apparaît clairement que seul le critère de l'intentionnalité des acteurs est à retenir. La plupart des manifestations de ce phénomène restent cachées, seuls les acteurs résistants peuvent nous les révéler. Le salarié qui a délibérément enfreint les règles de son entreprise en faveur de son

client, et s'expose donc à des sanctions, ne peut le revendiquer publiquement. Les managers, eux-mêmes, ne peuvent être conscients de la majorité des actes d'insubordination, puisque dans le cas contraire, ils seraient en mesure d'appliquer des sanctions.

**Tableau 1 : identification des actes résistants**

	Caractérisation de la résistance	
	Reconnaissance par autrui	Intentionnalité de l'acteur
<b>Description</b>	Un « observateur externe » <sup>12</sup> affirme qu'un acte de résistance s'est produit	Un individu résistant affirme qu'il a commis ou tenté de commettre des actes résistants
<b>Avantages</b>	<u>Simplicité méthodologique</u> Un « observateur externe » atteste de la réalité de la survenue du phénomène	<u>Richesse des observations</u> Le nombre d'actions résistantes identifiées est très important, puisqu'il inclut toutes celles qui n'ont pas été relevées par « leurs cibles »
<b>Inconvénients</b>	<u>Difficulté pratique</u> L'immense majorité des actes individuels cachés, aux effets invisibles n'est pas identifiable	<u>Difficulté méthodologique</u> L'acteur résistant n'a pas forcément envie « d'avouer » au chercheur qu'il a commis des actes résistants
<b>Modes de caractérisation</b>	Reconnaissance par un observateur extérieur	L'acteur résistant affirme avoir commis un acte résistant
	Reconnaissance par la cible de l'action résistante	L'acteur résistant affirme avoir eu l'intention de commettre un acte résistant

---

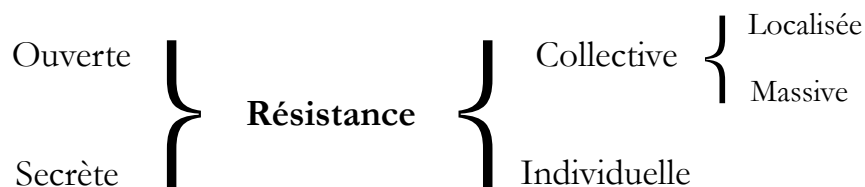
<sup>12</sup> L'observateur peut être n'importe quel acteur n'ayant pas commis lui même l'acte résistant.

### 1.1.4 Formes de résistance

A la suite d'une revue de littérature, Hollander et Einwohner (2004) ont établi une classification simplifiée des formes de résistance. Loin de nous restreindre, elle peut nous servir de guide dans notre propre revue de littérature concernant les résistances des salariés et des consommateurs.

Hollander et Einwohner (2004) font une première distinction entre résistance *visible* – avérée selon les acteurs résistants et leurs cibles, ou des observateurs extérieurs – et résistance *secrète*, non identifiée par sa cible. Les actes de résistance peuvent également être commis de façon *individuelle* ou *collective*. Dans ce dernier cas, il est important de savoir si cette résistance collective est *localisée* – à l'échelle d'une entreprise, organisation, où même de l'un de ses établissements – ou *massive*, dans le cas d'une grève nationale ou d'un mouvement de résistance contre l'occupant. Les cibles peuvent être des *individus* (un chef de service, par exemple), des *groupes* de personnes ou des *institutions*. Cette typologie ne doit pas être utilisée de manière restrictive, les phénomènes peuvent ainsi revêtir un caractère multidimensionnel. Une action résistante individuelle peut également faire partie d'un mouvement collectif (Williams, 2009). Comme le montre l'étude de Broek et Dundon (2012), les salariés pouvaient arriver en retard au travail (action individuelle visible) dans le cadre d'une protestation souterraine globale contre l'anti-syndicalisme de leur employeur (action collective souterraine).

**Figure 1 : formes de résistance**



### **1.1.5 Résumé de la section 1.1 : définition de la résistance**

L'objet de cette première section a été de définir le concept de résistance, puis de comprendre comment qualifier et identifier des actes de résistance. Il nous est d'abord apparu que, selon Foucault (1984), les concepts de pouvoir et de résistance sont liés puisque cette dernière suppose l'existence d'une relation de pouvoir. Mais la résistance est aussi une catégorie socialement construite résultant des pratiques interprétatives des acteurs (Knights et Vurdubakis, 1994). Il est donc illusoire d'espérer découvrir des actes de résistance sans les avoir au préalable qualifiés, puis identifiés.

La qualification suppose de caractériser les phénomènes relevant ou non du concept de résistance. Pour cela nous avons comparé les notions de résistance, de déviance, de désobéissance civile, de dissidence, de rébellion et de contrôle perçu. Le concept de résistance est le plus approprié à notre phénomène puisqu'il est le seul à prendre en compte de façon satisfaisante la relation de pouvoir qui le traverse.

Puis, se pose la question de l'identification des actes de résistance. Deux méthodes s'opposent : l'utilisation, soit d'une classification préexistante (typologie), soit d'une série de critères. Les typologies étant contingentes aux domaines étudiés, elles s'avèrent inadaptées à notre recherche. Il nous reste donc à sélectionner les critères dont nous avons besoin pour identifier les actes résistants. Tous les chercheurs en sciences sociales s'accordent sur la nature de la résistance qui résulte d'un comportement actif d'opposition. Néanmoins, ils sont en désaccord sur le critère d'identification des actes de résistance (Hollander et Einwohner, 2004). Certains privilégient la reconnaissance par un observateur extérieur, là où d'autres se réfèrent à l'intentionnalité déclarée de l'acteur résistant. A la recherche d'actes cachés, non visibles par un observateur extérieur, nous préférons privilégier le critère de l'intentionnalité de l'acteur résistant car la plupart des manifestations du phénomène que nous recherchons doivent demeurer cachées : seuls les acteurs résistants peuvent nous les révéler.

Il nous paraît désormais nécessaire de mieux cerner l'application de ce concept en management et en marketing. Nous allons donc procéder à une revue de littérature traitant de travaux sur la résistance des salariés et des clients. La résistance des salariés étant – et de loin – la plus étudiée, nous commencerons par ce domaine. Par la suite, la comparaison de ces deux types de résistance nous permettra d'en découvrir les points communs.

## **1.2 Résistance des salariés**

Il y a très peu de travaux sur la résistance des salariés impliquant des clients. Nous n'avons pas rencontré de travaux associant résistance des salariés et résistance des consommateurs. Avant de comparer ces deux résistances, il nous paraît nécessaire de comprendre ce qu'est la résistance des salariés dans son ensemble, puis d'essayer de détecter d'éventuels liens avec la relation client. La résistance des salariés peut être abordée selon différentes approches : marxiste, foucauldienne, poststructuraliste et managériale. Ces deux dernières approches sont diverses et regroupent, en fait, plusieurs courants de recherche. Ainsi, plus qu'étudier la résistance des employés sous l'angle post-structuraliste, nous abordons les travaux envisageant cette dernière comme le résultat de la « capacité d'agir » des salariés. De la même manière, l'approche managériale se caractérise par plusieurs axes partageant un certain nombre de points communs. Pour chaque démarche étudiée, nous nous intéressons à trois aspects : le mobile de la résistance des salariés, son objet, puis les formes qu'elle prend.

### **1.2.1 La résistance comme résultat d'une prise de conscience**

Il s'agit ici d'analyser l'approche marxiste de la résistance des salariés. Pour cela, nous l'abordons en deux étapes. La première explique sa genèse dans les travaux de Marx. La seconde montre son application concrète à travers le courant de la *Labour Process Theory* (LPT) apparu dans les années soixante en Angleterre.

#### **1.2.1.1 Marx : naissance d'un concept**

Le concept de résistance des salariés est relativement ancien. Marx est le premier à en parler expressément. Le terme apparaît ainsi plus de vingt fois dans *Le Capital* (1968), preuve qu'il lui accorde une certaine importance. L'apparition de ce mot, dans le contexte du 19<sup>ème</sup> siècle est en soi un acte politique. Présupposer que les salariés résistent pouvait paraître particulièrement contre-intuitif aux économistes de l'époque. Pour ces derniers, les rapports entre salariés et capitalistes sont ceux concernant deux acteurs en situation d'égalité marchande : le premier vend sa force de travail au capitaliste qui l'achète au prix du marché.

Contrairement au féodalisme, les ouvriers sont libres de choisir leur patron. Ils reçoivent un salaire en échange de leur travail dont le montant est déterminé par la loi de l'offre et la demande (Harvey, 2012, p.53). Pourquoi résisteraient-ils ?

Marx démontre que cette égalité de droits d'accès au marché entre ouvriers et capitalistes est fictive et que : « la liberté du marché n'a rien à voir avec la liberté. C'est une illusion fétichiste<sup>13</sup> » (Harvey, 2012, p.53). Pour comprendre l'importance de ce concept *d'illusion fétichiste* dans le cadre marxiste, il est nécessaire de penser l'œuvre de Marx non seulement comme une théorie de la domination, mais aussi comme une théorie des apparences. Marx cherche avant tout à dévoiler la réalité cachée derrière la façade extérieure des choses (Harvey, 2012, p.58). La résistance des salariés devient donc le résultat d'une prise de conscience d'une domination cachée sous cette illusion de liberté marchande entre salariés et capitalistes (Laclau, 2008).

Dans le cadre de l'approche marxiste, les salariés résistent car ils prennent conscience collectivement de leur existence en tant que classe opposée à celle des capitalistes (Laclau, 2008 ; Fleming et Spicer, 2008 ; Harvey, 2012 ; Jermier, Knights et Nord, 1994 ; Palpacuer et Balas, 2009). Cette prise de conscience génère une lutte des classes dont l'avènement se matérialise dans un projet révolutionnaire spécifique. En effet selon Jermier, Knights et Nord (1994, p.2), « la « vraie résistance » au sein et autour des organisations capitalistes du travail peut prendre différentes formes, mais a une seule origine : la conscience de classe révolutionnaire ». La résistance des ouvriers en est la première manifestation (Laclau, 2008). Dans l'acception marxiste, elle est clairement consciente et intentionnelle. Marx s'efforce alors de montrer que la majeure partie des innovations techniques et des améliorations organisationnelles ont pour objectif premier de réduire cette résistance en asservissant l'ouvrier au fonctionnement des systèmes mécanisés comme le montre ce passage du *Capital* :

« La réorganisation capitaliste du procès de travail a fortement affecté le travailleur. L'habitude d'une fonction unilatérale le transforme en organe de celle-ci agissant avec une sûreté naturelle, tandis que la connexion du mécanisme global

---

<sup>13</sup> La notion de fétichisme est trop complexe pour être étudiée en détail, l'idée principale étant que : « notre rapport social de travail est déguisé sous la forme de rapport entre des choses. Quand vous êtes au supermarché, vous ne pouvez pas deviner si la salade a été produite par des travailleurs heureux ou misérables, par des travailleurs esclaves, salariés ou indépendants » (Harvey, 2012, p.50).



le contraint à fonctionner avec la régularité d'une pièce de machine. » (Marx, 1967, selon Harvey, 2012, p.199)

Néanmoins, si le capitaliste a trouvé le moyen d'acheter le travail au prix le plus bas, il doit s'assurer que les salariés fournissent l'effort physique et intellectuel maximal dont ils sont capables. A l'inverse d'une machine dont on peut mesurer la productivité de manière fiable, identifier les capacités réelles de travail des individus reste une chose difficile. Un contrôle poussé de la main d'œuvre devient alors nécessaire (Braverman, 1974) par la mise en place de mécanismes disciplinaires (Harvey, 2012, p.165). Comme Marx le décrit au chapitre consacré au « machinisme et la grande industrie » dans *Le Capital*, la machine cadence le travail dans les manufactures en imposant son rythme, ainsi qu'un règlement afférent comme le décrit ce passage :

« Il faut que l'ouvrier soit à la fabrique à 6 heures du matin ; s'il arrive quelques minutes en retard, il est mis à l'amende ; s'il est en retard de 10 minutes, on lui refuse l'entrée jusqu'à l'heure du déjeuner et il perd le quart de son salaire. Il est obligé de manger, de boire, de dormir sur ordre. La cloche despotique le force à quitter son lit, son déjeuner, son dîner. Et à la fabrique ? Ici le fabricant est le législateur absolu. Il édicte des règlements suivant son bon plaisir ; il apporte à son gré des additions et des modifications à son code. » (Marx, 1968, p.476).

En fait, Marx s'intéresse d'abord et avant tout à un mécanisme global de domination. Si certains paragraphes du *Capital* font référence à une résistance des salariés, Marx n'y voit pas une action révolutionnaire de classe, il n'essaie pas non plus de développer une théorie de la résistance des salariés (Jermier, Knights et Nord, 1994, p.4). La résistance décrite par Marx reste relativement mécanique comme le montre cet extrait du *Capital* :

« Les travailleurs, qui avaient, jusque-là, opposé une résistance passive, bien qu'inflexible et chaque jour renouvelée, se mirent à protester bien fort au cours de meetings menaçants, dans le Lancashire et le Yorkshire. » (Marx, 1968, p.327)

Il se contente donc de signaler des manifestations collectives et visibles. Il considère ainsi que les concentrations ouvrières, spécifiques au capitalisme industriel, favorisent l'émergence de phénomènes de résistance collective (Harvey, 2012, p.166).

### 1.2.1.2 Labour Process Theory

Le courant de la LPT (Labour Process Theory) débute avec l'ouvrage de référence qui est « *Travail et capitalisme monopoliste* » (1974) de Braverman (Palpacuer et Balas, 2009). Dans la continuité des enseignements marxistes, la résistance y est vue comme découlant de la lutte des classes entre travailleurs et dirigeants. Les salariés résistent à l'intensification des formes d'exploitation liée au mécanisme d'extraction de la plus value. Conformément à l'approche marxiste, ils privilégient l'étude des modes de contrôle managériaux, à l'analyse des processus de résistance qu'ils génèrent. Ils vont également envisager la résistance comme un phénomène collectif et visible (Braverman, 1974 ; Jermier, Knights et Nord, 1994 ; Fleming et Spicer, 2008 ; Palpacuer et Balas, 2009). Ils étudient donc les grèves et débrayages, tout en prenant en compte, dans une moindre mesure, les actions informelles d'insoumission (Burawoy, 1979). En conséquence, le phénomène syndical et les mouvements de travailleurs, en général, les ont particulièrement intéressés (Palpacuer et Balas, 2009).

Dans le cadre de ce courant de recherche, une étude d'O'Connell Davidson (1994) nous décrit comment le management d'une grande entreprise de service<sup>14</sup>, cherche à implémenter un système informatique afin de réduire le pouvoir de ses employés de bureau. Ces derniers ont pour tâche de recevoir les plaintes des clients suite à des dysfonctionnements dans leur installation, puis de planifier l'envoi de techniciens pour précéder aux réparations nécessaires (O'Connell Davidson, 1994, p.73). Il s'agit donc de salariés au contact, même si ce contact est téléphonique et ne constitue qu'une partie de leur travail. Cette entreprise, *National Utility* a été récemment privatisée. Mais en parallèle, le gouvernement l'a obligée à se séparer de son activité fort lucrative d'installation et de réparation qui est désormais externalisée. En conséquence, le management cherche à réduire les coûts en rendant les salariés plus polyvalents et en réduisant le niveau de qualification demandé à chaque employé (O'Connell Davidson, 1994, p.72). Pour cela, il lance un processus d'informatisation afin de prendre en charge le travail réalisé manuellement par les employés. Cette simplification de leur travail a pour objectif caché de permettre le recrutement d'employés saisonniers à temps partiel moins formés et moins qualifiés (O'Connell Davidson, 1994, p.73). Le management va justifier cette automatisation en invoquant l'amélioration apportée à la relation de service par le biais de la

---

<sup>14</sup> Le chapitre d'ouvrage parle de « public utility » sans préciser s'il s'agit de distribution d'eau, d'électricité ou de téléphonie.

rationalisation espérée (O'Connell Davidson, 1994, p.75). Très rapidement, les salariés se rendent compte que, plutôt que de faciliter leur travail, le système informatique (SI) va le rendre routinier, intensif et fastidieux (O'Connell Davidson, 1994, p.74). Ils vont aussi s'apercevoir que le SI n'est pas prévu pour gérer les cas atypiques. Ceux-ci constituent en fait l'essence de leur travail. Ils vont donc prendre conscience de leur vraie compétence qui est la gestion de la singularité et vont s'opposer à cette volonté d'en faire les « appendices » d'une machinerie complexe et de les « transformer en une usine à saucisses » (O'Connell Davidson, 1994, p.82-p.83). Ces salariés sont tout à fait conscients que, derrière le discours officiel d'amélioration du service client, se cache la seule volonté de diminuer les coûts et donc d'améliorer le taux de rentabilité de l'entreprise (O'Connell Davidson, 1994, p.75, p.85). Cela d'autant plus, qu'étant en contact direct avec le client, ils peuvent constater que les rigidités du SI dégradent de manière notable la relation client. Ce dernier point les motive particulièrement car ils doivent répondre à des clients parfois anxieux :

« En même temps que la routine, je dois régler les problèmes et les urgences... Aujourd'hui, j'ai parlé au téléphone à une femme [une cliente] qui était absolument hystérique... La vraie difficulté a été de lui sortir les informations dont j'avais besoin, et j'avais besoin de comprendre son problème, de savoir quelles questions poser. Mais ce genre de choses n'est pas réellement considéré comme faisant partie de mon travail. Ça ne fait pas partie de notre routine et ça ne figure pas dans la description de mon poste, mais ça me prend pourtant plus de la moitié de ma journée de travail. » (O'Connell Davidson, 1994, p.75)

Les salariés prennent donc conscience que le management souhaite les transformer en de simples opérateurs, facilement remplaçables, et que l'esprit de service<sup>15</sup> qu'il prône n'est que l'alibi de sa recherche de profit (O'Connell Davidson, 1994, p.85).

Ce travail établit un lien entre la relation de service et le mécontentement croissant des salariés. Ce dernier est provoqué par trois facteurs : l'augmentation de l'intensité du travail, l'énervement croissant des clients ainsi que l'objectif managérial de réduction des coûts et de maximisation du profit, au dépens de la relation client et de la sécurité de l'emploi (O'Connell Davidson, 1994, p.86). Ainsi, les salariés justifient le déclenchement de formes agressives de

---

<sup>15</sup> "Service ideology" dans le texte original (O'Connell Davidson, 1994, p.85).

résistance tels les « sabotages » par cette modification des priorités de l'entreprise : le profit plutôt que le service apporté aux clients (O'Connell Davidson, 1994, p.91). Cela laisserait supposer que les salariés au contact accordent une certaine importance au fonctionnement de la relation client. Cette étude établit clairement un lien entre résistance des salariés et « traitement » des clients. Pourtant, ces derniers sont avant tout considérés comme des acteurs externes : en aucun cas, ce travail ne fait part de formes quelconques de connivence avec des clients.

La résistance de ces employés est d'abord institutionnelle, par le biais de leur syndicat (O'Connell Davidson, 1994, p.87-88), puis, devant l'inaction de ce dernier, collective à travers des débrayages localisés (O'Connell Davidson, 1994, p.90). Les salariés ont recours à d'autres types d'actions complémentaires : refus de former les collègues au SI, « sabotages » légers comme la saturation des ordinateurs, rétention d'informations et tentatives pour ralentir le traitement des dossiers (O'Connell Davidson, 1994, p.91-92).

Antagonisme d'intérêts entre managers et salariés lié à la maximisation de la plus-value, prise de conscience de ces derniers et formes d'action plutôt collectives : nous retrouvons le cadre de la LPT, enrichi néanmoins d'actions individuelles, elles-mêmes inscrites dans un cadre collectif. Nous voyons également le lien avec la clientèle dans le cadre de la relation de service qui apparaît comme une forme diffuse de « raison d'être » des salariés au contact.

Une autre étude, de Richards et Marks (2007), s'intéresse, elle, au travail d'équipe comme facteur de résistance. Elle concerne le service de restauration d'un hôtel et principalement le personnel de service (une soixantaine de salariés). Le *turn-over* y est relativement important puisqu'il dépasse les 50%, cela s'explique par des salaires relativement faibles. Cette recherche révèle que les serveuses et serveurs subissent une forte pression liée au déroulement du service de table. Les absences non autorisées ainsi que les départs non encore remplacés de certains salariés contribuent à rendre le travail plus difficile. Face à cette situation, certains serveurs essaient de faire leur travail, là où d'autres essaient de l'éviter, ou résistent sciemment. Cette résistance, en général individuelle, se déroule avec l'accord tacite des autres serveurs faisant partie de l'équipe. Elle se manifeste par du chapardage de nourriture, des pauses non autorisées, des dégradations volontaires, voire des vols de vaisselle, de couverts et des absences non autorisées. Une résistance collective prend également place et se manifeste par un boycott du programme managérial de primes, un refus de coopérer avec les intérimaires envoyés en renfort et un refus de travailler au delà de l'horaire réglementaire.

La résistance de ces salariés est donc liée à l'intensité du travail couplée à une faible rémunération, ce qui est cohérent avec l'approche de la LPT, même si les notions d'antagonisme d'intérêts entre managers et salariés, et celle de maximisation de la plus value y sont absentes. Si cette étude établit également un lien entre résistance des salariés et clients, c'est de façon négative : les clients sont un facteur d'intensité et de pénibilité du travail. Contrairement à l'étude précédente d'O'Connell Davidson (1994), ces deux catégories, la relation de service et la relation salariale, sont clairement séparées. Ainsi, dans l'article de Richards et Marks (2007), les clients sont des « objets » plutôt que des individus concrets.

Dans les années quatre-vingts, le reflux des approches marxistes entraîne celui de la LPT, mais touche également la notion même de résistance des salariés. Ce n'est seulement qu'au début des années quatre-vingt-dix que cette thématique connaît un regain d'intérêt avec, tout d'abord, des approches se réclamant du philosophe français Michel Foucault, puis une réapparition du courant de la LPT et des approches marxistes (Fleming et Spicer, 2008).

**Tableau 2 : travaux empiriques dans le cadre de la LPT**

Auteurs	Méthode	Résultats
<b>O'Connell Davidson (1994)</b>	Étude qualitative	La résistance résulte d'un antagonisme d'intérêts entre managers et salariés lié à la maximisation de la plus-value
<b>Richards et Marks (2007)</b>	Étude qualitative	La résistance des salariés est liée à l'intensité du travail couplée à une faible rémunération

#### 1.2.1.2.1 En résumé

Dans le cadre de la LPT, les salariés résistent à l'intensification des formes d'exploitation liée au mécanisme d'extraction de la plus-value. Leur résistance est plutôt collective et visible.

**Tableau 3 : approche marxiste (labour Process Theory)**

<b>Mobile</b>	Intensification des formes d'exploitation
<b>À quoi résiste t-on ?</b>	Mécanisme capitaliste d'extraction de la plus-value
<b>Formes</b>	Visibles et collectives

### **1.2.2 La résistance des salariés comme volonté de résister à la disciplinarisation des conduites : l'approche foucauldienne**

Foucault a considérablement influencé les travaux sur la résistance des salariés. Jusqu'alors, les approches marxistes voyaient dans la résistance un phénomène essentiellement collectif, les actions individuelles, plus discrètes étaient considérées comme de moindre importance et principalement étudiées comme des appendices de mouvements collectifs, comme le montre l'étude d'O'Connell Davidson (1994) que nous venons d'analyser. Braverman (1979), auteur emblématique de ce courant ne parle d'ailleurs pas d'actions individuelles. Pourtant, il semble intuitif que, même si elles sont plus discrètes, ces actions individuelles doivent être nombreuses et ne sont pas sans conséquences.

Foucault, lui, s'intéresse d'abord à la résistance comme à un phénomène individuel. Il considère la résistance comme le résultat de l'exercice du pouvoir. Il suppose de fait une relation dialectique entre pouvoir et résistance. Le pouvoir doit s'adapter en permanence à la résistance qu'il rencontre. Cependant dans son œuvre, Foucault décrit un système de pouvoir qui, comme pour les marxistes, est d'une telle force qu'il semble éliminer toute forme de résistance. Le panoptique de Bentham, utilisé pour surveiller les détenus que décrit Foucault (1975, p.197-229), semble ainsi rendre superflue toute possibilité de résistance. Néanmoins, comme nous l'avons vu précédemment, le pouvoir ne s'exerce que sur des sujets libres, pouvoir et « insoumission de la liberté » sont liés, ce qui rend possible l'apparition, à tout moment, d'une éventuelle résistance (Foucault, 1984a, p.315).

L'exercice du pouvoir passe d'abord par des dispositifs disciplinaires, voire de contrôle (Deleuze, 1990) visant à agir souvent à distance sur le comportement des individus. Il s'agit d'un rapport entre une institution et un/des sujets qu'il s'agit de conduire, de contrôler (Knights et Vurdubakis, 1994, p.185). Foucault s'intéresse ainsi au fonctionnement de trois types d'organisations qu'il considère comme essentielles – la prison, l'hôpital et l'école – qui découlent toutes d'un même modèle : le monastère.

Il a parfois été opposé à Marx (Knights et Vurdubakis, 1994). Malgré leurs différences, on constate une certaine continuité. Selon Harvey (2012), sa découverte des mécanismes disciplinaires résulte probablement de la lecture des chapitres quatorze et quinze du *Capital*. Pourtant, là où Marx analyse le fonctionnement de la fabrique, Foucault étudie une toute autre forme d'institutions que sont la prison et l'hôpital. L'objectif de ces deux philosophes est différent. Marx cherche à révéler un mécanisme caché de domination dans le cadre du système capitaliste. Foucault, lui, s'intéresse à l'exercice du pouvoir disciplinaire dans les sociétés humaines modernes, pour cela il va étudier le fonctionnement d'institutions aussi anciennes que les monastères ou les hôpitaux.

L'approche foucauldienne de la résistance au travail considère que le salarié s'oppose au management, parce qu'un pouvoir disciplinaire essaie de modifier son comportement, ce qu'ils refuse. Foucault voit dans les systèmes disciplinaires des mécanismes adaptatifs pour corriger les comportements et éliminer toute forme de résistance (Mumby, 2005). Étudier donc les dispositifs disciplinaires, c'est également étudier la résistance des salariés, l'inverse étant également vrai. Cette relation dialectique – pouvoir, résistance – ne se déroule plus dans le cadre d'une lutte des classes, mais dans celui d'un individu face à une institution. L'exercice du pouvoir crée un effet de subjectivité<sup>16</sup> sur l'individu qui doit intérioriser les conduites prescrites (Jermier, Knights et Nord, 1994, p.8). L'insistance sur la formation du soi établit ainsi un lien avec de possibles questions identitaires comme le genre et la culture (Jermier, Knights et Nord, 1994, p.8). Si les foucauldiens (Knights, 1994 ; Vurdubakis, 1994 ; Rothschild et Miethe, 1994 ; Nord, 1994 ; Townley, 1993 ; Sewell, 1998) voient la résistance comme le résultat de l'exercice d'un pouvoir à caractère disciplinaire, ils insistent aussi sur le fait que les individus « disciplinés » intériorisent les normes qu'on leur impose (Jermier,

---

<sup>16</sup> « Pour Foucault, la subjectivité est analysée comme un « effet de vérité » lié à l'exercice du pouvoir » (Jermier, Knights et Nord, 1994, p.8).

Knights et Nord, 1994). Pouvoir et résistance ne sont plus extérieurs aux individus, ils participent à la construction du soi.

Si l'individu est le lieu privilégié de sa résistance, il faut d'abord s'intéresser à lui. Les manifestations collectives et visibles de résistance privilégiées par les marxistes ne constituent donc qu'une infime minorité de ces actes de résistance. Cette dernière est désormais observée comme une forme individuelle, quotidienne et interstitielle, souvent cachée au manager et au chercheur (Mumby, 2005 ; Jermier, Knights et Nord, 1994 ; Knights et Vurdubakis, 1994 ; Palpacuer et Balas, 2009). Cela nous rappelle Scott (1990) et sa notion de résistance infra-politique<sup>17</sup>.

Les travaux de Townley (1993), puis Sewell (1998) sur la mise en place de mécanismes disciplinaires ont fortement marqué ce courant de recherche. Sewell (1998) s'intéresse au fonctionnement d'une usine, filiale d'un groupe japonais : *Kay Electronics*. Il y décrit un système de contrôle « chimérique » reposant à la fois sur un système informatisé de surveillance des opérateurs, et sur le contrôle par « les pairs » dans le cadre d'équipes de travail semi-autonomes. La performance de ces salariés est mesurée afin que ces derniers puissent l'améliorer en permanence. Les ouvriers sont classés par catégories en fonction de leurs résultats, les moins efficaces devant, soit se « rétablir », soit quitter l'entreprise. Ces classements sont affichés afin que tous les salariés « connaissent » les résultats de leurs collègues. La productivité des équipes est également mesurée, ce qui a pour effet d'encourager leurs membres à exercer une pression discrète sur les collègues les moins compétitifs. Dans ce cadre, la résistance ne peut être que temporaire car « jusqu'à ce qu'ils soient pris, ou licenciés, certains peuvent tout simplement ignorer les effets de la surveillance, de la même façon que le voleur de banque peut intentionnellement sourire à la caméra de surveillance » (Sewell, 1998, p.425).

Townley (1993) étudie, elle, la mise en place d'un système d'évaluation au sein des universités britanniques au début des années quatre-vingt-dix. Ce processus d'évaluation concerne en priorité les professeurs qui sont évalués chaque année par un « évaluateur » à l'aide d'une série de documents tels que : l'auto-évaluation de l'enseignant-chercheur, les

---

<sup>17</sup> Ou plus précisément “hidden transcript”, ce qui équivaut à « récit caché » par opposition au « récit public » (officiel), ou “public transcript”.



évaluations des élèves, les objectifs donnés l'année précédente. Les résultats de ces évaluations sont, par la suite, transmis à l'ensemble des professeurs de l'équipe concernée. Les phénomènes de résistance pouvant en résulter y sont à peine décrits, l'auteure se contentant d'affirmer que « les technologies sont utilisées de façon différente par les gens [que ce qui était prévu] et aboutissent à des résultats imprévus ou à des conséquences inattendues. Elles peuvent subir des modifications en fonction de ceux qui sont impliqués dans son fonctionnement, ou générer des formes collectives de résistance » (Townley, 1993, p.235).

Dans le domaine de la résistance liée à la relation de service, Hjalmarsson (2011) s'intéresse à des aides à domicile, salariées par une municipalité, devant s'adapter à un nouveau système de contrôle. Equipées de portables, elles doivent désormais renseigner toutes les activités réalisées dans la journée. A chaque activité correspond un temps moyen repertorié par le système informatique. Les tâches liées à cette forme de relation de service étant très diverses, elles ont beaucoup de mal à remplir les cases prédéterminées qui leur sont proposées. Hjalmarsson cite l'exemple d'une employée qui doit aider une patiente à mettre ses bas de contention. D'après l'ordinateur, elle dispose de quinze minutes pour faire cette tâche. Arrivée sur place, elle est incapable de retrouver les collants, perdus dans l'appartement de la patiente. Lorsqu'elle parvient enfin à les trouver, elle s'aperçoit que la cliente refuse de les mettre malgré ses efforts répétés pour la persuader. Tout naturellement, le temps imparti pour cette tâche a été amplement dépassé. L'on retrouve ici un conflit entre la logique du système informatique faite de temps moyens (standards) pour chaque activité et la logique de ces salariés où chaque situation rencontrée semble singulière. La résistance de ces salariés serait le résultat de la confrontation de ces deux logiques.

Si Hjalmarsson (2011) a une vision foucaldienne du mobile de la résistance, celle d'une résistance à un dispositif disciplinaire, les formes de résistance qu'elle identifie sont plutôt post-structuralistes<sup>18</sup> : l'ironie, l'humour et un manque de coopération verbale, qu'Hjalmarsson qualifie de sabotage léger. Elle attribue ce manque de résistance à la loyauté intrinsèque de ces aides à domicile à l'égard de leurs clients, et non de leur organisation. Cette loyauté serait une partie intégrante de leur identité professionnelle. C'est là une constatation

---

<sup>18</sup> L'étude de l'approche post-structuraliste de la résistance des salariés doit faire l'objet de la prochaine sous-section.

intéressante au regard du phénomène que nous souhaitons étudier. D'abord, ces salariées privilégient leur engagement à l'égard des clients, au détriment de leur engagement à l'égard de l'entreprise. Ensuite, c'est ce même engagement qui les empêche de résister, là où dans les cas cités précédemment et qui font le sujet de cette thèse, il semblerait que ce soit le contraire.

Les précédents articles nous parlent plus de l'efficacité des systèmes disciplinaires que de formes de résistance « foucaldienne » des salariés, le travail de Gottfried (1994) peut nous éclairer sur ce point. Plutôt que de décrire des mécanismes disciplinaires, l'auteure s'intéresse aux fragilités des appareils de contrôle. Car, l'approche foucaldienne est paradoxale : si elle voit un pouvoir « oppressant », elle admet également la vulnérabilité de ce dernier :

« Les appareils de pouvoir constituent des structures « fragiles » (...) Cette fragilité est souvent le reflet de la dispersion des appareils de pouvoir à travers la société ce qui permet de parler de leur « omniprésence » dans le fait qu'ils dépendent d'une multiplicité d'interdépendances institutionnelles. Ce sont précisément ces interdépendances qui permettent des disruptions « localisées » (Knights et Vurdubakis, 1994, p.178)

Elle étudie un autre aspect, souvent négligé par le courant foucaldien, la façon dont la résistance participe à la construction individuelle, le pouvoir n'étant plus externe à l'individu. Cette étude découle d'une observation participante de cinq mois et de dix-huit entretiens. Gottfried (1994) y analyse une catégorie particulière de salariées : des intérimaires. Celles-ci sont employées dans le secteur des services pour de courtes durées. Leur « féminité » fait partie de leur compétence :

« Ce qui est produit en masse, c'est du sourire, une sensation, une relation. Cette production affective réduit le salarié à une marchandise dont les caractères féminins (le charme, l'équilibre, la courtoisie, la personnalité et l'habillement adéquat) sont associés à la performance des femmes au travail. » (Gottfried, 1994, p.114).

Cette emphase sur leur caractère « relationnel » en fait des employées de service, dès qu'elles arrivent dans les entreprises clientes de l'agence d'intérim. Elles sont à la fois en représentation et hiérarchiquement subordonnées à leurs entreprises d'accueil. Ces salariées sont donc soumises à une double supervision : celle de leur employeur, l'agence d'intérim, et celle de l'entreprise pour laquelle elles travaillent. Ce double contrôle a un caractère parfois contradictoire, ce qui leur permet de résister (Gottfried, 1994, p.117). Leur résistance est

individuelle et subjective en tant que salariées devant répondre à des prérequis comportementaux genrés<sup>19</sup> (habillement et conduite dites ‘féminines’) et effectuant des tâches déqualifiées pour lesquelles il peut y avoir une forte intensité de travail. Cette résistance, souvent quasi invisible va du refus de s’habiller selon les recommandations genrées de leur agence d’intérim<sup>20</sup>, au sabotage, en passant par l’excès de zèle<sup>21</sup> qui en constitue la forme la plus courante (Gottfried, 1994, p.118). Les salariées tirent généralement profit de leur connaissance approfondie du fonctionnement et du règlement de l’entreprise d’accueil pour résister par excès de zèle (Gottfried, 1994, p.119).

Si l’influence du client est absente de cette étude, deux points nous intéressent particulièrement. Le premier est la subtilité, voire l’intelligence des formes de résistance individuelle. Cette dernière découle d’une compréhension fine des règles de l’entreprise. La seconde est l’intrication d’aspects personnels, comportementaux avec d’autres plus classiques tels que l’intensité du travail. Ces intérimaires doivent correspondre à une vision de la féminité qu’elles rejettent. Il est probable que, dans le cadre de la relation de service, les salariés au contact doivent répondre à des attentes behavioristes que certains vont refuser.

Cette étude fait néanmoins figure d’exception, car les foucaaldiens (Knights, Vurdubakis, Rothschild, Miethe) ont plutôt une vision pessimiste de la capacité des salariés à résister au contrôle managérial. Pour Mumby (2005), les analyses néo-marxistes et foucaaldiennes tendent à favoriser une analyse structurelle des mécanismes disciplinaires à l’œuvre dans les organisations et considèrent que « les salariés sont incapables de comprendre, et donc de pénétrer la structure des relations de pouvoir de l’entreprise ». Leurs travaux tendent, de fait, à sous estimer les effets de leur résistance.

En mettant l’accent sur l’individu et sur la résistance comme composante d’une relation dialectique avec le pouvoir, Foucault va permettre l’apparition de recherches mettant l’accent sur la capacité d’agir des salariés et sur leurs motivations intrinsèques. Ces travaux, dès les années quatre-vingt-dix, peuvent être regroupés sous l’appellation « post-structuraliste ».

---

<sup>19</sup> Gottfried parle de “gendered ideological mechanisms” (1994, p.116).

<sup>20</sup> L’auteure cite ainsi cette prescription d’une agence d’intérim qui suppose de porter une robe pour son premier jour de travail auprès d’une entreprise cliente : “Dress for success”, jeu de mots qui joue sur les deux sens du mot *dress* : s’habiller et robe.

<sup>21</sup> “work-to-rule” dans le texte original.

Cette approche comporte donc de nombreux points communs avec la démarche foucaldienne. Ces chercheurs essaient de comprendre le rapport existant entre discours des managers, discours des salariés, et construction identitaire de ces derniers.

**Tableau 4 : travaux empiriques dans le cadre de l'approche foucaldienne**

<b>Auteurs</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
<b>Sewell (1998)</b>	Étude qualitative	Système de contrôle « chimérique » reposant à la fois sur un système informatisé de surveillance des opérateurs, et sur « les pairs » dans le cadre d'équipes de travail semi-autonomes
<b>Townley (1993)</b>	Étude qualitative	Les technologies peuvent aboutir à des résultats et à des conséquences imprévues
<b>Hjalmarsson (2011)</b>	Étude qualitative	Les salariées au contact privilégient leur engagement à l'égard des clients, plutôt qu'à l'égard de l'entreprise. La relation de service est difficile à « standardiser »
<b>Gottfried (1994)</b>	Étude qualitative	Les salariées tirent profit de leur connaissance approfondie des faiblesses éventuelles des appareils de pouvoir pour résister « astucieusement »

#### 1.2.2.1.1 En résumé

Dans le cadre de l'approche foucaldienne, les salariés résistent à un pouvoir disciplinaire qui cherche à modifier leurs conduites. Leur résistance est individuelle, discrète et subtile.

**Tableau 5 : approche foucaldienne**

<b>Mobile</b>	Un pouvoir à caractère disciplinaire cherche à modifier les conduites
<b>À quoi résiste t-on ?</b>	Un système de contrôle et à des dispositifs de pouvoir
<b>Formes</b>	Surtout cachées et individuelles, parfois collectives

### **1.2.3 La résistance des salariés comme manifestation de leur « capacité d’agir »<sup>24</sup>**

Les néo-marxistes et les foucaldiens considéraient que la résistance résultait de l’exercice d’un appareil de pouvoir. Ils s’intéressaient donc en priorité au fonctionnement de ces mécanismes de pouvoir, la résistance en étant une résultante. D’autres chercheurs vont voir dans la résistance des salariés un mécanisme principalement discursif avec lequel ils se construisent. Deux courants de recherche correspondent à ce point de vue : post-structuraliste et bourdieusien.

#### **1.2.3.1 La résistance comme problème identitaire : l’approche post-structuraliste**

Il y a une proximité réelle entre les approches foucaldienne et post-structuraliste de la résistance : les secondes découlent des premières et en reprennent les présupposés tout en mettant l’accent sur la capacité d’agir des individus et donc sur leur fonctionnement, plutôt que sur celui des systèmes de pouvoir. Pour simplifier, là où les foucaldiens s’intéressent au pouvoir, plutôt qu’à la résistance qu’il génère, les post-structuralistes font l’inverse et s’intéressent d’abord à la résistance.

---

<sup>24</sup> Notre traduction du terme anglais “agency”.

Ainsi, certains concepts qu'on pourrait qualifier de post-structuralistes, tels que l'importance accordée au discours et au sujet sont directement inspirés par les travaux de Foucault. En fait, les post-structuralistes semblent pousser les notions foucaaldiennes dans leurs derniers retranchements :

1. La relation dialectique entre pouvoir et résistance n'a pas changé, par contre là où les foucaaldiens mettaient l'accent sur les mécanismes disciplinaires, donc le pouvoir, les post-structuralistes s'intéressent à l'autre pôle, la résistance, donc les individus.
2. Dans le cadre de son analyse des systèmes de pouvoir, Foucault accordait une importance certaine au discours, le considérant comme lieu d'expression de l'autorité, mais également d'exposition de ce pouvoir, donc de fragilisation permettant l'émergence d'une éventuelle résistance (Knights, Vurdubakis, 1994, p.179). Les post-structuralistes ne vont, eux, s'intéresser au pouvoir qu'en *termes de constructions discursives* : ce dernier est d'abord constitué par un discours que les salariés doivent préalablement déconstruire.
3. Les deux approches privilégient la résistance quotidienne, individuelle et discrète, néanmoins les post-structuralistes, dans une logique discursive, s'intéressent d'abord à ce que *pensent* et *disent* les salariés, plutôt qu'à ce qu'ils font.

Dans le champ managérial, les chercheurs post-structuralistes (Fleming et Sewell, 2002 ; Fleming, 2005 ; Prasad et Prasad, 2000 ; Rothschild et Miethe, 1994) voient la résistance des salariés comme une sorte de « travail identitaire » (Mumby, 2005). Les salariés affrontent le « discours organisationnel » afin de construire leur propre identité :

« La résistance se conçoit comme une sorte de travail identitaire ; c'est à dire que, les acteurs sociaux s'affrontent aux discours organisationnels afin de s'assurer un sentiment stabilisé de leur propre identité, même si, dans les conditions capitalistes contemporaines, les identités sont intrinsèquement sujettes à des contradictions et des insécurités » (Mumby, 2005, p.35)

Ce travail est constamment mis en danger par l'action discursive des managers. La construction identitaire des salariés étant par nature instable, et constamment déstabilisée par

les pratiques et les relations de pouvoir, les salariés résistent afin de consolider celle-ci (Knights et Vurdubakis, 1994, p.185). Les salariés veulent se considérer et être considérés comme des sujets de leur propre existence, et non comme des objets : « le fait de résister permet au salarié de se construire comme individu autonome en charge de sa propre existence » (Prasad et Prasad, 2000). Le lieu de conflit, enjeu de cette construction identitaire, se situe au niveau du discours managérial. Les salariés résistent en s'efforçant de le déconstruire par leurs propres pratiques discursives (Rothschild et Miethe, 1994; Fleming, 2005).

Fleming (2005) nous éclaire sur ce travail de construction identitaire dans une étude sur la résistance. Il décrit la résistance de salariés au contact dans un centre de réception d'appels téléphoniques qui gère le service après-vente de plusieurs grandes entreprises australiennes. Si trente salariés ont été interviewés, l'étude s'intéresse particulièrement à quatre d'entre eux qui ont été suivis sur une période de six mois. Rien ne nous est dit sur le contact avec la clientèle, excepté le fait que le travail y est décrit comme aliénant et fastidieux<sup>25</sup>. Pour répondre à cela, l'organisation a mis en place un cadre de travail amusant et ludique associé à une culture d'entreprise paternaliste. Les salariés y sont assimilés à des enfants et l'entreprise à une figure parentale bienveillante. La moyenne d'âge y est jeune, autour de vingt-trois ans. Cette dimension paternaliste de la culture d'entreprise a pour objectif de :

« Constituer une identité des travailleurs en des termes analogues à ceux des enfants dans un cadre scolaire ou en famille. La signification de l'enfance dans ce discours culturel est fixée d'une manière très spécifique. L'enfant-employé est supposé être faible, psychologiquement et moralement ambigu, incapable de s'occuper de lui-même, et motivé par l'anticipation d'un plaisir ou d'une punition ». (Fleming, 2005, p.58)

Ce discours met en péril les identités de ces salariés en tant qu'individus adultes et rationnels, et pour la majorité, les renvoie au cadre scolaire. A ce discours, ils résistent par le cynisme, en le détournant et le déconstruisant. Si ce travail montre l'importance du discours managérial à l'égard des salariés, il ne nous éclaire que peu sur la résistance des salariés au contact. Comme Scott (2008) l'avait souligné, les « dominés » sont rarement dupes des effets de

---

<sup>25</sup> "Mundane and alienating" dans le texte original.

domination liés au discours « officiel ». Ils semblent être souvent conscients de ce qui peut se cacher derrière des systèmes discursifs de justification et/ou de légitimation.

Dans le cadre d'une résistance quotidienne<sup>26</sup> et inorganisée (Prasad et Prasad, 2000), les manifestations de résistance sont assez diverses et correspondent généralement à des formes discursives telles l'ironie et le cynisme, mais aussi, la satire et la parodie. Comme on peut le constater, l'extension du concept de résistance à des choses aussi banales que l'humour et la parodie pose des problèmes de limites, tend à diluer le concept et rend difficile la distinction entre actes résistants et actes déviants (Fleming et Spicer, 2008 ; Broek et Dundon, 2012). L'article de Prasad et Prasad (2000), qui est en soi une réflexion poussée sur ce qui permet de caractériser et d'identifier des actes de résistance, est révélateur. Nous avons déjà abordé le travail de ces deux auteurs dans le cadre de notre section consacrée à l'identification des actes de résistance. Cette recherche résulte d'une étude concernant un dispensaire de grande taille<sup>27</sup>, avec ses 163 salariés qui sont des médecins, des infirmières et autres employés de service. Il s'agit bien d'une structure de service, pourtant rien ne nous est dit sur la relation avec la clientèle. L'informatisation de l'établissement déclenche un mouvement de résistance. Non en ce qu'elle suppose une éventuelle déqualification du travail ou une intensification de celui-ci, mais parce qu'elle rompt avec des habitudes déjà ancrées et que les personnels n'ont pas été consultés. Comme nous le verrons par la suite, la proximité avec le courant de la résistance au changement est flagrant : dans les deux cas, c'est l'inaptitude du personnel à s'adapter qui est la cause de la résistance. Au delà du fait, comme nous l'avons vu précédemment, que l'intérêt de l'article réside dans la dilution même du concept de résistance, les actes de résistance réellement commis ont une portée faible. Ils se résument ainsi à des « questions insistantes », perçues comme des protestations adressées à leurs managers de terrain, lors des formations au nouvel outil informatique et à des récriminations sur « l'immaturité » de cet outil. Ces actions qui, pour un observateur étranger à l'entreprise, ne seraient pas forcément perçues comme de la résistance, sont qualifiées comme telles par ces salariés qui protestent sans aller plus loin. Le fait de considérer qu'ils ont résisté leur permet ainsi de mieux accepter que leur avis n'ait pas été pris en compte, lorsqu'il a fallu décider l'implémentation du nouveau système

---

<sup>26</sup> “Routine resistance”, telle que décrite par Prasad et Prasad (2000).

<sup>27</sup> Il s'agit d'une HMO (health maintenance organization), structure américaine qui fournit des soins non payants aux adhérents de compagnies d'assurance.



informatique. Comme dans l'article précédent de Fleming, les salariés veulent avant tout être considérés comme des sujets autonomes et donc, responsables d'eux-mêmes. Les répondants insistent sur leur absence de passivité ou leur capacité à s'exprimer<sup>28</sup>.

Si cet article traite d'un domaine qui nous intéresse particulièrement, les employés de service, comme le précédent, il ne nous éclaire pas particulièrement sur leur rapport à la clientèle. Il ne fait que nous éclairer sur la nécessité, pour les salariés, d'être considérés comme des participants actifs au fonctionnement de l'entreprise.

Cette approche de la résistance comme un phénomène essentiellement discursif comporte une limite : n'y a-t-il pas, là, un risque de relativisation tendant à faire purement et simplement disparaître le concept ? Si tout peut être considéré comme une résistance des salariés, quel sens a celle-ci ? A titre d'exemple, en quoi le cynisme verbal décrit par Fleming (2005) peut-il avoir une influence sur le fonctionnement de l'entreprise ?

La résistance des salariés peut ainsi devenir une simple curiosité qui « ne peut plus avoir d'effet tangible face à un pouvoir omniprésent » (Broek et Dundon, 2012). Ses conséquences deviennent toutes relatives. Ainsi, pour Prasad et Prasad (2000), les actes de résistance ne prêtent pas à conséquence sérieuse, les salariés préférant des formes « d'accommodation ambiguë » comme par exemple « traîner des pieds ». Contu (2008) a vivement critiqué ce type d'approche post-structuraliste, elle considère que :

« Soutenir qu'il s'agit d'actes de résistance (qui donc représentent quelque chose de plus que l'inconduite) ne peut que nous mener à une résistance décaféinée. Décaféinée, parce qu'elle ne menace et ne blesse personne. C'est de la résistance sans frais ». (Contu, 2008, p.370)

Elle propose de ne retenir que les actes transgressifs allant réellement « à l'encontre de l'ordre établi » en faisant référence à Zizek :

« Ces actes doivent être compris comme la transgression inhérente d'un ordre, support ultime du discours officiel » (Zizek, 1997, p.18, selon Contu, 2008, p.368)

---

<sup>28</sup> Il s'agit de notre interprétation d'un passage de l'article dont voici la version originale : "The act of *willfully* and *consciously* resisting certain elements of everyday control constituted individuals' own subjectivities as autonomous individuals in charge of their lives, willing to stand up for themselves if necessary. The researchers were struck by the frequency with which claiming resistance was also accompanied by explanations such as, "I have never been a passive kind of person," or "I think I know when to speak up" (Prasad et Prasad, 2000, p.396).

Ces actes de vraie résistance doivent représenter un réel danger pour le pouvoir en place, il doit donc s'agir d'actes relevant du domaine de « l'impossible ». Fleming, lui même, et Spicer (2008) se sont également demandés si le fait d'étendre le concept à des formes ambiguës de résistance comme l'ironie et la critique, même si elles sont adressées à des managers, n'avait pas pour effet de le faire disparaître en le diluant.

### **1.2.3.2 L'approche néo-bourdieusienne comme moyen de réconcilier capacité d'agir et mécanismes de pouvoir**

Deux auteurs (Dick, 2008 et Gomez, 2011) ont abordé la résistance des salariés sous l'angle bourdieusien. Cela permet de réconcilier deux aspects qui paraissaient contradictoires : doit-on mettre l'accent sur les systèmes de pouvoir ou sur la capacité d'action des salariés ? Aucun de ces deux choix ne paraît satisfaisant. En effet, soit on surestime l'effet des mécanismes de pouvoir, considérant la résistance comme inefficace, soit on insiste sur la résistance des salariés ; celle-ci est mise alors en exergue de façon « romancée » :

« En revanche, les études qui privilégient la résistance au travail tendent à donner une version romancée des efforts que font les salariés pour résister au contrôle organisationnel (par exemple, Bell et Forbes, 1994 ; Scott, 1990), et à situer ces pratiques dans un « authentique espace vierge de la résistance » (Kondo, 1990, p.224), qui est touché par les efforts de contrôle de l'organisation. »

(Mumby, 2005)

Dick (2008) et Gomez (2011) essaient donc d'intégrer l'aspect individuel, voire interindividuel de la résistance des salariés tout en l'insérant dans le cadre de l'exercice institutionnel du pouvoir.

Dans son étude, Dick (2008), montre comment l'aspiration à l'égalité de femmes commissaires de police est contrariée par des discriminations de genre. Pour elle, la résistance des salariés est un refus d'accepter les principes de classement des dominants. Les dominés luttent continuellement, de façon quasi automatique, afin de « marchander ou transformer le

sens du capital des dominants dans leur champ »<sup>29</sup>. La résistance, n'est plus seulement, une lutte contre des institutions, mais aussi et surtout des groupes ou des individus jugés dominants. Elle ne vise plus seulement une organisation, mais également des comportements jugés indésirables par le management. Cette étude accorde une grande importance à la façon dont les individus se construisent et agissent en fonction de leur personnalité, ce qui pourrait la rapprocher de la problématique post-structuraliste concernant la construction identitaire. Leur résistance est donc quotidienne et individuelle, voire cachée. Néanmoins, l'approche de Dick peut laisser sceptique. Le mécanisme décrit à l'origine par Bourdieu peut-il constituer une forme de résistance ? Si les individus dominés luttent effectivement au sein d'un champ afin d'améliorer leurs positions (Keucheyan et Bronner, 2012), cela ne veut pas dire qu'ils résistent forcément à un appareil de pouvoir organisationnel. Ce que décrit Dick, la volonté d'égalité des femmes, est d'abord un phénomène social transcendant le cadre de l'entreprise. Elle n'est pas dirigée contre le management de cette entreprise qui, dans le cas présent, encourage cette aspiration à l'égalité.

### **1.2.3.3 En résumé**

Selon l'approche post-structuraliste, les salariés résistent afin de préserver leur construction identitaire face à un discours managérial tendant à les déstabiliser. Pour cela, ils essaient de déconstruire le discours managérial par des pratiques discursives. Par contre, pour Dick, dans le cadre d'une approche bourdieusienne, les salariés ne résistent pas forcément au discours managérial en soi, mais leur objectif reste le même : achever leur construction identitaire.

---

<sup>29</sup> Pour faire référence au texte original d'où est tiré cette citation : "For Bourdieu, therefore, resistance is an automatic process that is manifested in this continual struggle : It consists of the claims and the political and material contentions of the dominated as they attempt to barter over, or even transform, the meaning of the dominant species of capital in the field." (Dick, 2008).

**Tableau 6 : la résistance des salariés comme manifestation de leur « capacité d'agir »**

<b>Mobile</b>	Les salariés veulent réussir leur construction identitaire
<b>À quoi résiste t-on ?</b>	Discours managérial (post-structuralistes) Dominants (bourdieusiens)
<b>Formes de résistance</b>	Déconstruction du discours managérial (post-structuralistes) : pratiques discursives

Les travaux empiriques montrant la « capacité d'agir » des salariés se caractérisent par l'accent mis sur la construction identitaire. Les salariés se considèrent comme des individus actifs et responsables, et non plus comme de simples récepteurs d'un discours managérial (Fleming, 2005 ; Prasad et Prasad, 2000), ou de classifications sociales (Dick, 2008).

**Tableau 7 : travaux empiriques montrant la « capacité d'agir » des salariés**

<b>Auteurs</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
<b>Fleming (2005)</b>	Étude qualitative	Les salariés d'un centre d'appel résistent par l'ironie au discours infantilisant de la direction car ils veulent être considérés comme des adultes
<b>Prasad et Prasad (2000)</b>	Étude qualitative	Les salariés résistent car ils veulent être considérés comme des personnes actives participant à la vie de leur entreprise
<b>Dick (2008)</b>	Étude qualitative	les salariés résistent car ils refusent d'accepter les principes de classement des dominants

#### **1.2.4 Les approches managériales : la résistance des salariés comme impensé du management**

Si de nombreux chercheurs en sociologie organisationnelle se sont intéressés à la résistance des salariés, le sujet a également préoccupé en creux<sup>30</sup> de très nombreux chercheurs en management<sup>31</sup>. Ces derniers se différencient des précédents sur un point fondamental : l'objet de leurs travaux. Ils s'adressent aux managers et ont pour finalité d'améliorer leurs pratiques (Laufer, 2009). La résistance des salariés ne les intéresse pas en tant que telle, mais comme un facteur pouvant affecter la performance de l'entreprise. C'est d'ailleurs par ce biais qu'ils vont étudier ce phénomène. Ils n'ont pas besoin, dans un premier temps, de la nommer ; il faudra attendre les années quatre-vingts pour qu'apparaisse le concept de résistance au changement. S'ils n'utilisent pas cette notion de résistance, ils parlent bien de ce qui est constitutif d'une résistance : l'opposition des salariés au pouvoir managérial. On ne peut avoir une vision exhaustive de la résistance des salariés sans l'étude de ces textes dont certains sont cependant significatifs, comme ceux de Taylor ou ceux relevant de la résistance au changement. L'absence de mention explicite de cette notion dans ces travaux en rend le choix difficile. Il faut d'abord déterminer si l'auteur traite bien d'un mécanisme équivalent à une forme de résistance des salariés.

Nous allons donc d'abord analyser la façon dont *l'idée* de résistance apparaît dans la littérature managériale à travers Taylor. Nous verrons que même si le terme de résistance n'est pas forcément employé, le phénomène décrit correspond à la situation. Cela nous permettra de comprendre ce qui caractérise l'approche managériale. L'étude de travaux consacrés au « sabotage de service » nous permettra de comprendre comment ce type d'approche peut s'appliquer à l'étude du comportement de salariés au contact. Puis nous aborderons les notions de résistance au changement ainsi que les pratiques adaptatives.

---

<sup>30</sup> Knights et Vurdubakis (1994, p.178) font remarquer que ces auteurs se sont plus souciés des fragilités des systèmes de pouvoir actuels, donc d'une certaine manière de résistance, que les chercheurs dits « critiques ».

<sup>31</sup> Knights et Vurdubakis (1994, p.178) parlent de "managerialist/prescriptive literature" en faisant référence à l'objectif final de ces travaux.

#### 1.2.4.1 Première approche managériale de la résistance des salariés : Taylor

Pour comprendre la façon dont la résistance peut être traitée par les auteurs managériaux, il nous paraît indispensable d'étudier d'abord l'œuvre de Taylor. Il est le premier grand auteur managérial à focaliser son travail sur l'optimisation des processus de production. En conséquence, il est amené à se confronter à des formes de résistance des salariés, même s'il donne un autre nom à ce type de phénomènes. Il y fait donc constamment référence en creux. En fait, Taylor ne peut penser la résistance des salariés car il considère le rapport salarial comme un simple échange commercial et non comme un rapport de pouvoir : les ouvriers sont payés pour fournir un travail précis, ne pas le faire, équivaut simplement à une forme de rouerie. Plus que des résistants, Taylor voit d'abord des salariés qui ne respectent pas leurs obligations contractuelles implicites. On retrouve ainsi, constamment, dans l'œuvre de Taylor la référence à la notion « d'honnête journée de travail » censée désigner l'effort physique que l'ouvrier doit fournir eu égard au salaire qui lui est versé.

Dans son récit rétrospectif, Taylor nous rappelle que, nommé chef d'atelier dans une usine, il réussit à imposer une augmentation des cadences de production aux ouvriers qui étaient sous ses ordres, malgré ce qui ressemble en tous points à une résistance acharnée de leur part (Braverman, 1974, p.83). Il raconte ainsi que ces ouvriers traînaient des pieds, sabotaient leur travail et répandaient des rumeurs à son encontre pour le discréditer (Braverman, 1974, p.85). S'il ne nomme pas explicitement la résistance des salariés, il la décrit précisément. Par exemple, la « limitation délibérée de production » (Taylor, 1911) suggère que les salariés refusent intentionnellement de donner la pleine mesure de leurs capacités. Il est ainsi possible d'identifier dans son célèbre ouvrage de 1911, « The principles of scientific management », les très nombreux passages consacrés à la résistance des salariés qu'il semble assimiler à une sorte d'inconduite lorsqu'il parle de « flânerie », « d'autolimitation de production » ou de refus de fournir ce qu'il qualifie « de loyale journée de travail », et qui correspond – en réalité – à un effort physique intense (Braverman, 1974, p.86). Dans son récit, il identifie trois types de résistance des salariés : le ralentissement volontaire de production (« *soldiering* »), le *sabotage* et les *rumeurs* ou *ragots*. S'agissant d'actions délibérées visant à contrecarrer les projets du management commises par les salariés, on peut bien parler de résistance. Dans tous ces cas, les ouvriers refusent, sans l'exprimer ouvertement, de fournir l'effort demandé par la direction, alors qu'ils auraient physiquement les capacités pour le faire (même si, selon Braverman, ce dernier point est discutable). Les principes d'organisation de Taylor visent

d'ailleurs à éliminer toute forme de résistance par un contrôle absolu de la force de travail. Ainsi, l'organisation taylorienne semble garantir que chaque ouvrier travaillera au maximum de ses capacités physiques afin d'optimiser la production (Braverman, 1974, p.95).

A l'instar de Taylor, les auteurs managériaux auront recours à des termes décrivant des agissements, laissant supposer une opposition constitutive d'une forme de résistance, entre salariés et managers. C'est le cas de « l'autolimitation » déjà décrite par Taylor et reprise par Mayo (1933), ou de la notion beaucoup plus ambiguë de « démotivation » (Herzberg, 1968), qui, même si elle découle de la structure organisationnelle, ne peut expressément être considérée comme une forme de résistance.

#### 1.2.4.1.1 Selon Taylor, la résistance est le résultat de l'incompréhension des salariés

Taylor a une vision négative de la résistance des salariés. Cela n'est pas sans incidence sur l'étude de ce phénomène : disqualifier, d'emblée, le comportement des salariés exclut de mettre sur le même plan management et personnel au contact. Les auteurs managériaux auront tendance à considérer que la résistance résulte de caractères propres aux salariés. Prenant le point de vue du manager, Taylor voit dans la résistance des ouvriers, le résultat de la *paresse humaine*. En fait, il s'adresse d'abord aux managers qu'il place, d'emblée, comme les détenteurs d'une rationalité éclairée et bienveillante, à l'opposé des ouvriers. Il s'agit là d'un présupposé que nous retrouverons dans la plupart des études managériales (Alvesson et Willmott, 1992, p.1). En associant la résistance des ouvriers à des dispositions individuelles morales telles la paresse, leur manque de volonté au travail, Taylor va durablement marquer le champ des études managériales. Le courant de recherche sur la résistance au changement va reprendre ce présupposé tout en l'allégeant de son aspect moral.

#### 1.2.4.1.2 Pour Taylor, toute idée de conflictualité, donc de résistance, est exclue

Néanmoins, Taylor, en son temps, propose un véritable changement de philosophie dans la gestion des salariés. Là où le capitalisme décrit par Marx se caractérisait par une extrême brutalité, que les dirigeants de l'époque justifiaient par un climat concurrentiel exacerbé, Taylor lui, prétend agir pour le bénéfice mutuel des ouvriers et de leurs employeurs. Son principal ouvrage – « Principes d'organisation scientifique des usines » (1911) – propose également un nouveau modèle de société où « au lieu d'une attitude de méfiance réciproque et

d'un état de guerre plus ou moins ouverte qui caractérisent les systèmes courants de direction, il existe une coopération amicale totale entre la direction et les ouvriers ». Dans ce monde idéal où les deux parties sont gagnantes, la résistance des salariés devient sans objet et contre-productive. Taylor considère, d'ailleurs, que les comportements de résistance des ouvriers vont à l'encontre de leurs propres intérêts qu'il confond volontiers avec ceux des managers. Là où Marx comparait l'usine à une prison, Taylor, lui, se réfère à l'école comme l'énonce explicitement cette phrase où la connotation paternaliste semble présente : « chaque ouvrier doit être instruit chaque jour et recevoir une aide amicale de ceux qui sont au dessus de lui ». Son anti-syndicalisme (Braverman, 1974) ne l'empêche pas, d'ailleurs, de considérer que la direction doit récompenser partiellement le surcroît de travail des ouvriers. Son modèle exclut ainsi toute possibilité de conflit et donc de résistance des salariés.

#### 1.2.4.1.3 En résumé

Selon l'approche taylorienne, les salariés résistent à la volonté managériale d'accroître l'intensité du travail, car ils sont économes de leurs efforts. Leur résistance prend des formes à la fois collectives et individuelles, visibles et cachées.

#### **1.2.4.2 Une vision managériale de la résistance des salariés au contact : le sabotage de service**

Harris et Ogbonna (2002, 2012) ont travaillé sur la notion de « sabotage de service » dans le domaine de l'hôtellerie-restauration. Constituées d'entretiens avec des salariés et des managers, leurs deux études nous renseignent indirectement sur la résistance des salariés au contact. Les travaux de ces deux auteurs ont une vocation prescriptive : ils souhaitent alerter les managers sur ce phénomène qui leur paraît nuisible : « le sabotage de service ». Cela semble concerner exclusivement les actes déviants commis par des salariés, mais leur caractérisation est large puisqu'elle fait référence à tous les « comportements inappropriés » (Harris et Ogbonna, 2002, p.166), commis sur le lieu de travail. Ils définissent le sabotage de service comme « tout comportement organisationnel ayant pour objectif d'affecter négativement le service » (Harris et Ogbonna, 2002, p.168).

Ce « sabotage de service » a de nombreux mobiles comme : l'appât du gain, la volonté de revanche à l'égard des clients, le stress, la conformité aux normes du groupe et l'opposition au



management (Harris et Ogbonna, 2002, 2012). Ce dernier cas correspond clairement à une forme de résistance des salariés, les auteurs utilisant d'ailleurs le terme dans leur article de 2012. Néanmoins, ils précisent que cela ne concerne que 13% des cas de sabotage de service et que, dans la plupart des cas, c'est l'attitude du manager de terrain qui est en cause. Le principal mode de sabotage de service relevé est « le ralentissement » du service : faire en sorte que celui-ci soit réalisé le plus lentement possible. Les salariés peuvent, soit ralentir leurs actions, soit faire de l'excès de zèle. Ce dernier est le mode d'action préféré lorsqu'ils s'opposent au management.

Mais de nombreux actes de sabotage de service, sans relever de la résistance, ont également un caractère réactionnel à l'égard du comportement des clients. Comme le montre également une étude de Barbier (2012) sur la « résistance aux clients<sup>32</sup> », ces derniers sont un facteur majeur d'insatisfaction professionnelle. Les réactions des salariés aux incorrections des clients sont parfois brutales comme le montre cet employé d'un hôtel : « Faire descendre par les escaliers les valises de quelqu'un à coups de pied n'est pas inhabituel » (Harris et Ogbonna, 2002, p.171). Curieusement, l'on peut parfois se demander si les figures du client et du manager ne tendent pas à se rejoindre dans l'esprit du salarié au contact :

« Il est parfaitement normal de s'agacer de la m\*\*e qu'on doit subir. Les managers en demandent toujours plus et les clients veulent tout gratuitement. Leur rendre la pareille, c'est naturel, ça s'est toujours passé comme ça, rien de nouveau sous le soleil. » (Harris et Ogbonna, 2002, p.170).

En nous montrant un fort sentiment d'opposition à l'égard du client, ces travaux ne nous permettent pas d'améliorer la compréhension du phénomène d'empathie oppositionnelle, à l'égard du management, entre clients et salariés au contact, objet de cette thèse. Par contre ils nous révèlent que ce dernier phénomène suppose de surmonter cette forte opposition entre clients et salariés au contact.

---

<sup>32</sup> Ce sujet sera abordé au second chapitre.

#### **1.2.4.3 La résistance au changement comme disposition individuelle des salariés**

Avec ce courant de recherche, l'utilisation du terme de résistance des salariés est désormais acquise. Après l'œuvre de Taylor, il constitue la deuxième grande forme de compréhension managériale de la résistance des salariés. Les articles traitant de la résistance au changement ne se comptent plus, tellement ils sont nombreux.

Lorsque la notion de résistance au changement apparaît en 1947, le sociologue Lewin la définit comme la tendance de tout système social à résister aux transformations (Dent et Goldberg, 1999). En 1948, French et Coch, deux managers<sup>33</sup> décident de la reprendre à leur compte en l'adaptant (Dent et Goldberg, 1999). Là où Lewin raisonnait en terme de système, French et Coch la réduisent au sous-système du collectif des ouvriers : ces derniers s'opposent au changement, ce qui n'est pas le cas des dirigeants. Néanmoins, ils remarquent, que lorsque les ouvriers sont impliqués et participent au changement, leur résistance s'estompe (Dent et Goldberg, 1999). Cette recherche n'aura de suite qu'en 1979, avec un article à fort retentissement de Kotter et Schlesinger dans la *Harvard Business Review*, suivi par beaucoup d'autres, sur la résistance au changement (Smollan, 2011). Pour eux, cette résistance est liée à quatre facteurs explicatifs : incompréhension, manque de confiance, esprit de clocher et peur du changement. Ces auteurs font référence à plusieurs études de cas pour avertir les managers des dangers liés à cette résistance, qui peut se manifester sous des formes diverses, comme la menace de grèves, les rumeurs, les interventions auprès du dirigeant de l'entreprise ou même des démissions.

La plupart de ces travaux présupposent donc que les mutations organisationnelles proposées par les directions d'entreprise sont positives et que la résistance des salariés est, soit liée à une incompréhension, soit liée à la psychologie d'individus qui ne s'adaptent pas. Oreg (2003) identifie ainsi six facteurs d'inadaptation au changement dans un cadre professionnel : le refus de perdre le contrôle de la situation, des rigidités cognitives, un manque de résilience psychologique, le refus d'accepter de fournir les efforts liés à la période d'ajustement, la préférence pour ce qui est connu et le refus de renoncer à ses habitudes.

---

<sup>33</sup> Fidèles à la tradition taylorienne, ils ont d'abord expérimenté plusieurs formes de changement dans le cadre de l'établissement qu'ils dirigeaient, avant de rédiger leurs travaux.

S'il voit la cause de la résistance dans des dispositions propres aux salariés, ce courant de recherche représente toutefois une évolution majeure : il permet de rompre l'impensé concernant la résistance des salariés, en l'associant à la crainte du changement. Il devient donc possible d'en décrire ses manifestations par des typologies d'actes. En fait, les classifications établies par ces auteurs, sont contingentes et donc non généralisables : chaque auteur ayant tendance à définir sa propre typologie en fonction de son étude empirique, même si des invariants reviennent fréquemment tels que le sabotage ou l'inertie.

L'aspect moral présent chez Taylor est éliminé, la résistance des salariés est acceptée en ce qu'elle résulte de malentendus ou de rigidités psychologiques individuelles, ce qui permet de sauvegarder le rôle prééminent des managers, en tant que porteurs de rationalité éclairée. Par ailleurs, là où Taylor se concentrait sur une gamme restreinte d'agissements, ces auteurs élargissent considérablement la palette d'actes résistants. Aux ralentissements, ragots, rumeurs et sabotages sont venues s'ajouter l'argumentation et la révolte, cette dernière étant elle-même censée désigner plusieurs formes de manifestations collectives : grèves et manifestations.

Ces classements sont d'autant plus fragiles que peu d'études empiriques sur les formes de résistance au changement ont été menées. Car là est la faiblesse de la plupart de ces travaux à visée prescriptive : leur objectif n'est pas de décrire cette résistance, mais de tout faire pour qu'elle n'ait pas lieu (Bareil, 2004). Leur préoccupation essentielle est de guider le dirigeant d'entreprise afin qu'il puisse reconnaître et classer les manifestations de résistance au changement, qu'il rencontre.

Vas (2005), par exemple, décrit un cas de résistance au changement dans une entreprise de télécommunications. Ce travail a une vocation opérationnelle, il résulte d'une étude de terrain suite à l'implémentation d'un système informatisé (SI) dans une entreprise privatisée de télécommunications. Ce SI implique un contrôle à distance des techniciens et managers de terrain. Parallèlement à ce changement, une formule de pré-retraite est proposée à 6 800 salariés qui l'acceptent à 98%. Le changement suppose d'équiper les techniciens en ordinateurs portables afin qu'ils puissent recevoir directement leur plan de journée et qu'après chaque intervention auprès d'un client, ils établissent un rapport de réparation. S'il s'agit bien d'employés au contact, l'étude ne s'intéresse nullement à la relation avec la clientèle. Cet article met en avant une résistance initiale qui concerne les opérationnels et une résistance plus diffuse qui concerne les managers de terrain. La résistance est liée à deux facteurs : la

difficulté d'adaptation au nouveau système pour les techniciens et une perte de pouvoir pour les managers de terrain.

L'auteur y distingue deux grandes formes de résistance au changement : *tacite* et *explicite* qui, en fait, correspondent aux formes cachées et visibles. Dans les formes tacites, on trouve *l'acceptation déguisée, l'inertie et le sabotage*. Dans les formes explicites, on trouve *l'argumentation, la révolte et le sabotage*. Cet auteur ne cherche nullement à établir une typologie universelle : *le sabotage* peut ainsi être classé dans l'une des deux formes, *tacite* ou *explicite* en fonction du contexte. L'on peut donc constater que Vas (2005) refuse la séparation établie par French et Coch (1948) entre des managers impulsant le changement et des salariés y résistant.

Certains auteurs de ce courant se sont interrogés sur la nature de ce lien entre résistance au changement, et dispositions sociales et psychologiques des salariés. Bareil (2004) se demande si, finalement, les phénomènes de résistance au changement ne correspondent pas en tous points à celles que l'on rencontrerait dans « un climat de méfiance » entre salariés et managers, c'est-à-dire dans le cadre d'une atmosphère conflictuelle. De fait, plusieurs publications récentes ont montré que les salariés ne résistaient pas au changement en lui-même, mais aux pertes ou aux difficultés en résultant, qu'elles s'expriment de façon monétaire ou par la détérioration des conditions de travail et de la qualité de service offert aux clients (Dent et Goldberg, 1999 ; Dent et Powley, 2002 ; Ijaz et Vitalis, 2011).

#### 1.2.4.3.1 En résumé

Selon le courant de la résistance au changement, les salariés résistent car ils s'opposent au changement impulsé par les managers. Leur résistance prend des formes à la fois collectives et individuelles, visibles et cachées.

#### **1.2.4.4 Marge de liberté de l'acteur et pratiques adaptatives**

L'organisation scientifique du travail voyait dans le salarié le rouage d'une machinerie devant exécuter sa tâche avec la régularité d'une mécanique. Néanmoins, dès les années soixante-dix, certains auteurs (Crozier et Friedberg, 1977) se sont aperçus que ce cadre théorique ne correspondait pas à la réalité, où des jeux de pouvoir se déroulent en permanence entre

différents acteurs dans l'entreprise. C'est ainsi que s'est posée la question de la marge de liberté du salarié face aux différentes expressions de pouvoir au sein de l'entreprise. Cette question a donc été abordée, d'abord sous l'angle des luttes de pouvoir au sein de l'entreprise, puis, plus tard sous l'angle des pratiques adaptatives des salariés.

#### 1.2.4.4.1 Luttes de pouvoir et résistance

Dans les années soixante-dix, deux sociologues organisationnels, Crozier et Friedberg (1977), vont s'intéresser à la question du pouvoir détenu par les acteurs de l'entreprise, qu'ils soient salariés ou managers, et de là, aux problématiques liées aux résistances diverses qui en découlent. La vision qu'ils ont des acteurs stratégiques les conduit à traiter ces problématiques comme le résultat de stratégies individuelles visant à s'accaparer des marges de liberté, qui peuvent s'agglomérer en stratégies collectives. En fait, chaque acteur ou groupe d'acteurs cherche à améliorer son pouvoir de négociation, et de ce fait, est en mesure d'initier des stratégies de résistance. Cette dernière est donc considérée comme le résultat de jeux stratégiques qui ne sont pas nécessairement dirigés contre le management de l'entreprise, mais peuvent également se déployer contre toute autre catégorie d'acteurs opposés à leurs intérêts. La résistance des salariés pourrait donc résulter de luttes de pouvoir entre groupes sociaux (Crozier et Friedberg, 1977). Il s'agit là d'une forme de résistance particulière, en ce sens qu'elle s'oppose au pouvoir d'acteurs qui peuvent être ou non des managers : elle ne s'exprime pas forcément à l'égard du management. Le but de cette résistance étant d'améliorer la marge de négociation des acteurs dans le jeu social de l'entreprise. Ces deux auteurs tendent donc à mettre l'accent sur les marges de liberté dont bénéficient les salariés.

#### 1.2.4.4.2 La résistance des salariés comme pratique adaptative

Là où la résistance au changement avait une connotation négative, les auteurs managériaux vont lui donner un caractère positif dans le cadre de l'approche par les pratiques. La résistance est alors considérée comme une activité adaptative permettant le bon fonctionnement de l'entreprise. Le salarié, ne pouvant appliquer telles quelles les directives managériales, s'attribue une marge de liberté afin de les réaliser en les adaptant à la réalité. Cette approche a plusieurs origines dont font partie des travaux ayant trait à la formation qui mettent l'accent

sur le décalage entre l'enseignement et l'apprentissage concret d'un travail, c'est à dire entre le prescrit et ce qui est réellement pratiqué (Brown et Duguid 1991).

L'essai de Certeau, « L'invention du quotidien 1. Arts de faire » (1980), est un autre point de départ de ce courant. Dans cet ouvrage, ce philosophe étudie comment le lecteur lit un livre, ce qu'il en retient et par quels éléments il est influencé. Il découvre que ce dernier, loin d'être passif, s'approprie le livre en le retraduisant en permanence en fonction de son point de vue, il le retranscrit dans le cadre de son propre système de valeurs. En fait, l'œuvre de Certeau :

« réussit ce tour de force de faire de l'acte de lire, image de la passivité pour tant d'observateurs et de maîtres, l'exemple d'une activité d'appropriation, une production indépendante de sens, autant dire «le paradigme de l'activité tacticienne » (Giard, selon Proulx, 1994, p.180).

De Certeau fait ensuite le rapprochement entre cette résistance du lecteur au discours de l'auteur et la résistance culturelle des amérindiens : si ceux-ci « semblaient, vus de l'extérieur, se conformer aux attentes des colonisateurs, en réalité, ils leur résistaient en faisant fonctionner leurs lois et représentations « sur un autre registre », c'est à dire en les détournant (De Certeau d'après Proulx, 1994). De Certeau s'interroge donc sur les capacités de la culture ou du pouvoir dominant à imposer réellement ses propres conceptions<sup>34</sup> (De Certeau, 1980, p.46). Il pense que les « dominés », derrière une adhésion de façade cultivent leurs propres représentations (De Certeau, 1980, p.36). De Certeau s'intéresse également à « la perruque », ce travail que l'ouvrier fait pour lui en fraude avec les moyens de l'employeur : il y voit là l'expression de sa créativité.

A la suite de ce philosophe, ce courant de recherche propose ainsi une vision de la résistance comme une réappropriation de règles, de directives, et de méthodes managériales : cette résistance est adaptative, et non pas clairement oppositionnelle. A l'inverse de la conception foucaldienne, elle ne cherche pas à remettre fondamentalement en cause le pouvoir auquel elle semble s'opposer (Proulx, 1994 ; Scott, 2008).

Des auteurs managériaux vont s'emparer de ces concepts afin de comprendre comment la stratégie des entreprises est mise en œuvre de façon pratique, créant ainsi le courant de la

---

<sup>34</sup> « Alors qu'il est exploité par un pouvoir dominant, ou simplement dénié par un discours idéologique, ici l'ordre est joué par un art. » (De Certeau, 1980, p.46).

*strategy as practice* (Golsorkhi et al., 2011; Rouleau, Allard-Poesi et Warnier, 2007). Ce courant de recherche essaie de comprendre à un niveau micro l'activité stratégique au sein des entreprises (Golsorkhi et al., 2011). D'autres auteurs vont également essayer de cerner comment les salariés s'adaptent aux directives managériales et, dans ce cadre, étudier les communautés de pratiques. Ces dernières se regroupent autour d'une activité commune des employés qui vont partager leurs usages et techniques (Brown et Duguid, 1991 ; Mebarki et Oiry, 2009 ; Mebarki 2011). Elles se constituent naturellement et permettent aux salariés d'utiliser un jeu commun d'« arts de faire » qui sont le résultat de l'adaptation des modes de travail prescrits par le management à la réalité quotidienne que vivent les salariés. Ces groupes constituent ainsi leurs propres pratiques qui divergent des directives managériales. Leur opposition aux directives managériales a pour but de réaliser le projet de l'entreprise dans les meilleures conditions. Mebarki (2011) montre ainsi comment des salariés, chargés de l'assistance téléphonique dans le cadre d'un service public, ont de meilleures performances si, au lieu de suivre les recommandations de leurs managers de proximité, ils suivent les pratiques de leurs collègues qui résultent d'une adaptation quotidienne aux contraintes de la relation avec les clients.

Conscientes de leur propre existence, ces communautés de pratique montrent une forte capacité de résistance aux tentatives de réorganisation du management (Mebarki, 2011). Dans ce cadre, la résistance des salariés a clairement un effet positif pour l'entreprise : elle leur permet de s'adapter à la réalité. En même temps, cette résistance n'est plus liée à des dispositions individuelles, mais à une situation : les modes de travail prescrits ne peuvent fonctionner en l'état et doivent être adaptés (Brown et Duguid, 1991). En fait ce phénomène adaptatif ne peut être considéré comme une forme de résistance, dans le sens qu'il suppose une adhésion aux objectifs stratégiques de l'entreprise, cette dernière, d'ailleurs, s'en accommodant.

#### 1.2.4.4.3 En résumé

Selon l'approche par les pratiques, les salariés résistent aux prescriptions managériales car celles-ci ne sont pas adaptées à la réalité des situations professionnelles qu'ils rencontrent. Plus que de résistance, il s'agit ici d'une forme d'adaptation des directives managériales à la réalité de l'environnement de l'entreprise.

#### 1.2.4.5 Approches managériales : résumé

L'approche managériale voit dans la résistance des salariés le résultat de dispositions individuelles des salariés. Si les salariés résistent, par appât du gain, malhonnêteté, paresse ou peur du changement, ce n'est pas le résultat mécanique de l'exercice du pouvoir managérial. Cette approche aurait donc pour effet implicite de légitimer l'action managériale. Une exception doit être faite de l'approche par les pratiques, qui considère que la résistance découle directement de l'expression de directives managériales. Néanmoins dans ce dernier cas, plutôt que de résister, les salariés cherchent à adapter les prescriptions managériales à l'environnement de l'entreprise. Leurs formes de résistance sont extrêmement variées et vont d'actes individuels cachés comme le sabotage aux actions collectives telles les grèves.

**Tableau 8 : approches managériales de la résistance**

<b>Mobile</b>	Lié à des dispositions des salariés : Paresse (pour Taylor), appât du gain, malhonnêteté Résistance au changement
<b>À quoi résiste t-on ?</b>	Action managériale : Accroissement de l'intensité du travail Changement
<b>Formes de résistance</b>	Cachées/visibles Individuelles/collectives

Les travaux empiriques relevant des approches managériales se caractérisent par leur extrême diversité. Néanmoins, comme nous l'avons signalé précédemment un point commun les caractérise : plus qu'étudier une relation entre un employeur et un salarié, ils s'intéressent à ce dernier en tant que tel. Le salarié est donc envisagé en termes de dispositions qu'il s'agit d'améliorer.



**Tableau 9 : travaux empiriques dans le cadre des approches managériales**

Auteurs	Méthode	Résultats
<b>Taylor (1911)</b>	Propre parcours biographique	Les salariés résistent à l'intensification du travail « par paresse »
<b>Harris et Ogbonna (2002)</b>	Étude qualitative	Les salariés au contact « sabotent le service » par appât du gain, volonté de revanche à l'égard des clients, stress, conformité aux normes du groupe et opposition à leur management
<b>Vas (2005)</b>	Étude qualitative	Les salariés résistent car ils s'adaptent difficilement au nouveau système informatique
<b>Mebarki (2011)</b>	Étude qualitative	les salariés cherchent à adapter les prescriptions managériales à la réalité du terrain

### **1.2.5 Deux manières de penser la résistance ?**

Nous allons tout d'abord faire une comparaison des différentes approches de la résistance en fonction de nos trois critères précédents : le mobile de la résistance, à quoi l'on résiste et les formes que prend cette résistance. Nous verrons que les mobiles et objets de la résistance sont divers. Les formes de résistance, elles, sont plus transversales. Ainsi le sabotage se retrouve dans les approches, marxiste, foucaldienne, taylorienne et dans celle de la résistance au changement. L'approche marxiste porte l'accent sur les formes collectives, la foucaldienne et la post-structuraliste sur les formes individuelles, là où les approches managériales s'intéressent à toutes les formes de résistance constatées dans le cadre d'études empiriques. A première vue, il ne semble pas y avoir de points communs entre ces différentes approches. Pourtant, si nous reprenons la conceptualisation de Foucault (1984, p.319), selon laquelle il y a une relation dialectique entre pouvoir et résistance, nous pouvons discriminer les chercheurs donnant la priorité à l'un ou à l'autre de ces deux pôles. En fonction de cette notion, on peut établir une première distinction entre les chercheurs mettant l'accent sur les mécanismes de

pouvoir *s'exerçant sur* les salariés et ceux qui, au contraire, insistent sur *la résistance des salariés et ses effets*, (Jermier, Knights et Nord, 1994 ; Knights et Vurdubakis, 1994 ; Mumby, 2005).

**Tableau 10 : comparaison des différentes approches**

	<b>Mobile</b>	<b>À quoi résiste t-on ?</b>	<b>Formes de résistance</b>
<b>Marxiste</b>	Intensification des formes d'exploitation	Mécanisme capitaliste d'extraction de la plus value	Plutôt visibles et collectives : grèves, manifestations, sabotages
<b>Foucauldienne</b>	Un pouvoir à caractère disciplinaire cherche à modifier les conduites des salariés	Un système de contrôle et à des dispositifs de pouvoir	Surtout cachées et individuelles : sabotages, excès de zèle
<b>Post structuraliste</b>	Préservation de sa construction identitaire	Discours managérial	Déconstruction du discours managérial : pratiques discursives
<b>Taylorienne</b>	Paresse naturelle de l'être humain	Intensification du travail	Cachées et individuelles/collectives : sabotages, ralentissements, rumeurs
<b>Résistance au changement</b>	Les individus résistent au changement	Changement impulsé par les managers	Cachées/visibles Individuelles/collectives Actives/Passives Tacites/Explicites
<b>Par les pratiques</b>	Les individus cherchent à adapter les prescriptions à leur réalité quotidienne	Prescriptions managériales inadaptées	Cachées Individuelles/collectives

Dans le premier cas, la résistance résulte de mécanismes coercitifs (“organizational control” selon Knights et Vurdubakis, 1994, p.183). Dans le second cas, la résistance des salariés est considérée comme la preuve de leur capacité d’agir (“agency”, selon Knights et Vurdubakis, 1994, p.184). La première approche aura tendance à voir la résistance comme le résultat d’une situation à un instant donné, la seconde comme résultant de dispositions individuelles de l’acteur résistant.

**Tableau 11 : deux visions de la résistance des salariés selon  
Knights, Vurdubakis (1994) et Mumby (2005)**

	Deux visions de la résistance	
<b>Mobile de la résistance</b>	La résistance comme résultat de l’exercice d’un pouvoir ( <i>organizational control</i> )	La résistance comme preuve de la capacité d’agir des individus ( <i>agency</i> )
<b>Pôle privilégié de la relation</b>	Pouvoir	Résistance
<b>Aspect privilégié</b>	L’intérêt est porté sur l’étude du système de contrôle	L’intérêt est porté sur la diversité des formes de résistance
<b>Approche</b>	Déterministe, mécaniste	Résulte d’une interaction
<b>Tendance de cette approche</b>	<u>Situationnelle</u> : La résistance des salariés est le résultat d’une situation	<u>Dispositionnelle</u> : On insiste sur la capacité d’initiative des individus
<b>Défauts de ce type d’approche</b>	Envisager la résistance devient difficile, les systèmes de pouvoir étant omniprésents	La résistance tend à être dissociée du pouvoir, et à ne plus être qu’une faculté individuelle
<b>Courants de recherche associés</b>	Marxiste, foucauldienne	Post-structuraliste, managériale, néo-bourdieusienne

Ces deux approches ont leurs avantages et leurs inconvénients. D'un côté, trop insister sur la capacité d'agir des salariés peut tendre à dissoudre le concept même de résistance. Si l'on oublie que cette résistance résulte d'une relation de pouvoir, on peut y voir un phénomène anecdotique et, comme les post-structuralistes, un simple mécanisme discursif contribuant à la construction identitaire des salariés. De l'autre, trop insister sur l'omniprésence des mécanismes de pouvoir peut avoir l'effet inverse : la résistance n'est plus possible si ces dispositifs ne laissent aucune place à l'insoumission. Cela est particulièrement vrai dans le cadre de l'approche foucaldienne : les dispositifs disciplinaires semblent être d'une telle efficacité qu'il est difficile d'y résister. Nous allons donc comparer les deux approches, puis montrer comment la résistance, conformément à la vision de Foucault, ne peut être analysée que comme un rapport dialectique avec le pouvoir et donc, comme une synthèse de ces deux approches.

**Figure 2 : Positionnement des approches sur l'axe pouvoir-résistance**



### 1.2.5.1 La résistance comme résultat de l'exercice d'un pouvoir

Ces auteurs, foucaldiens et marxistes considèrent que la résistance résulte de l'exercice mécanique d'un pouvoir. Les acteurs se voient donc amenés à résister sans que des facteurs psychologiques individuels n'interviennent. Pour eux, l'organisation est un système dans lequel le management exerce une pression sur les employés : en conséquence, il en résulte une résistance des salariés. Dit autrement, quels que soient les individus impliqués dans cette situation, ceux-ci résisteraient de la même façon. C'est une vision relativement mécaniste, voire déterministe. Ce mode de raisonnement tend à surpondérer l'efficacité des systèmes de pouvoir, et à considérer la résistance comme relativement peu efficace. Ce paradoxe est fort chez les auteurs de la *Labour Process Theory* qui, souhaitant dénoncer un mécanisme de

sujétion, peuvent donner l'illusion que celui-ci est indépassable. Curieusement, si Foucault a donné une vision des relations de pouvoir comme rapports de force dynamiques, toujours en mouvement, les foucaldiens, comme les marxistes, mettent l'accent sur les mécanismes de pouvoir (Knights et Vurdubakis, 1994).

### **1.2.5.2 La résistance comme preuve de la capacité d'agir des salariés**

Dans cette approche, l'objectif des chercheurs est de montrer la capacité des salariés à résister ainsi que la diversité des formes de résistance. Trois courants relèvent de cette approche : post-structuraliste, néo-bourdieusienne et « managériale ». Néanmoins, une profonde divergence sépare ce dernier courant de recherche des deux précédents. Pour la littérature managériale à vocation prescriptive, la résistance n'est que le résultat de dispositions propres aux salariés (Dent et Goldberg, 1999 ; Dent et Powley, 2002). Fidèles à l'héritage taylorien ces chercheurs tentent de rompre le lien entre action managériale et résistance des salariés. La résistance résulte de facteurs intrinsèques aux salariés que le management doit dépasser pour le bien de l'entreprise. L'action managériale, rationnelle par essence, bute sur des lacunes propres aux salariés, qu'elles soient cognitives ou comportementales. Si la vision de Taylor, concernant ces facteurs dispositionnels était essentiellement morale (« paresse »), elle a, depuis, évolué vers la prise en compte de facteurs cognitifs et psychologiques comme c'est le cas avec l'approche de la résistance au changement (Oreg, 2003). Il est néanmoins intéressant de constater que les travaux managériaux sur les pratiques adaptatives sont un premier pas vers une distanciation de cette approche dispositionnelle par l'étude des interactions entre management et salariés.

Par contre, pour les post-structuralistes, la résistance résulte bien d'une interaction entre l'action managériale et les salariés considérés comme des individus. Les néo-bourdieusiens, eux, y voient le produit d'une relation de dominants à dominés et vice versa : managers et salariés. Cependant, ils mettent bien l'accent sur les individus et leur capacité à agir. Ils considèrent que les salariés sont avant tout dotés d'une personnalité, et c'est en fonction de celle-ci que ces derniers résistent de manière différenciée. Cette résistance les construit en tant qu'individus. Néanmoins, trop s'intéresser à l'activité résistante des salariés et à la façon dont ces derniers se construisent par ce biais aboutit à faire oublier l'action des dispositifs de pouvoir. Le concept se dilue : plutôt que de s'intéresser à une relation de pouvoir, donc à la

résistance, on réduit le champ d'observation à un acteur de cette relation et on passe sous silence les rapports de forces qui la provoquent.

### **1.2.5.3 Vers une nécessaire synthèse**

Mumby (2005), Knights et Vurdubakis (1994) ont signalé les inconvénients des deux visions de la résistance vues précédemment. Si la première, centrée sur l'étude des appareils de pouvoir tend à montrer l'inefficacité de la résistance, l'autre centrée sur l'étude de la résistance tend à en donner une vision romancée (Mumby, 2005). Pour ce dernier, il est nécessaire de « transcender cette dichotomie » (Mumby, 2005, p.38) et d'étudier la résistance comme :

« Un ensemble de pratiques discursives et non-discursives qui sont simultanément stimulantes et contraignantes, cohérentes et contradictoires, complexes et simples, efficaces et inefficaces. Dans ce contexte, les acteurs sociaux ne sont vus ni de manière romancée, ni comme les dupes d'un système, mais comme des acteurs s'engageant dans un processus discursif, produit de façon locale de la formation du soi qui est toujours en cours, toujours en tension. » (Mumby, 2005, p.38)

Néanmoins la vision de Mumby (2005) reste empreinte d'influences post-structuralistes de par son insistance sur les processus discursifs. Elle ne nous permet pas de comprendre en quoi cette opposition entre ces deux visions est tronquée. Reprenant la vision foucaldienne du couple pouvoir-résistance, Knights et Vurdubakis (1994) nous expliquent que :

« Opposer « l'appareillage » à la « capacité d'agir », c'est élaborer une fausse opposition. Appareillage ne signifie pas une quelconque passivité de la détermination physique. Au contraire, l'appareillage est le lieu même de la capacité à agir, il rend possible l'intervention grâce à la participation (Butler, 1990). Le pouvoir ne se reproduit pas mécaniquement. Il présuppose et requiert l'activité/la capacité d'agir de ceux sur lesquels il est exercé. » (Knights et Vurdubakis, 1994, p.184)

Cela suppose que la mise en place d'appareils de pouvoir ne peut se faire qu'en fonction de la résistance qu'elle est supposée réduire. Cette résistance est variable puisque l'entreprise est une structure sociale dans laquelle les salariés, loin d'être des automates exécutant un programme prédéterminé, participent à son activité quotidienne. Il est donc nécessaire de

porter l'accent sur l'efficacité des appareils de pouvoir et aussi sur l'intelligence de la résistance des salariés. Par ailleurs, celle-ci ne peut être considérée comme une entité générique, elle est contextuelle, et donc liée à des individus, les salariés, ayant une personnalité professionnelle, résultat de leur expérience dans l'entreprise :

« Pouvoir et résistance ne devraient donc pas être considérés comme ayant une origine dans d'abstraites « agents humains », mais comme ayant des conditions spécifiques d'existence dans des sites particuliers : les relations de pouvoir impliquent des agents qui sont constitués sous une forme spécifique dans des lieux spécifiques comme peuvent l'être, par exemple, les travailleurs, les délégués syndicaux, les managers, les comptables, les syndicats, les groupes féministes, les actionnaires et ainsi de suite. Prétendre que les agents de résistance sont construits de cette façon ne signifie pas qu'ils soient prédéterminés. » (Knights et Vurdubakis, 1994, p.184)

Les relations de pouvoir impliquent des managers et des groupes de salariés, qui sont le résultat d'une construction historique au sein de leur entreprise, elle-même liée à l'exercice passé, fluctuant, d'un pouvoir. Cela n'est pas sans conséquence sur notre recherche. Nous devons parallèlement étudier, d'un côté la résistance, de l'autre les appareils de pouvoir. Sachant maintenant que les deux visions doivent être combinées, se pose la question du choix des courants de recherche inhérents à ces deux visions.

Le conflit d'intérêts entre salariés et management propre au courant de la LPT ne saurait être écarté, il représente bien une réalité constitutive de l'entreprise comme le montre l'étude d'O'Connell Davidson (1994). En même temps, le concept de dévoilement et son corollaire, la prise de conscience, nous permettent de mieux comprendre la mise en place des phénomènes de résistance. Cette vision nous conduit à donner également un sens à la mise en place de mécanismes collectifs.

L'approche foucaldienne est particulièrement adaptée à la réalité de nombreuses entreprises. Elle montre des salariés qui résistent car le management tente de modifier leur mode de travail et leurs conduites. L'étude d'Hjalmarsson (2011) est à cet égard révélatrice : un système informatique essaie de modifier leur vitesse de travail. Cette approche n'est nullement antithétique de la précédente, ainsi, dans l'étude de Hjalmarsson, le conflit d'intérêts est bien présent. Il semble que l'objectif final soit de rendre plus productives les aides à domicile en les faisant travailler plus vite, au détriment du temps accordé aux patients. En même temps

l'approche foucaldienne appréhende la fragmentation du pouvoir et le rapport individuel aux mécanismes de pouvoir. Le travail de Gottfried (1994) montre comment des salariés intérimaires profitent de leur double subordination à l'égard de leur agence d'intérim et de leur entreprise d'accueil pour résister avec une certaine intelligence.

De la vision post-structuraliste, nous retiendrons le fait que l'exercice d'un pouvoir entre en interaction avec des individus, les salariés, ayant chacun leur propre personnalité. Leur résistance est pour eux un événement majeur, loin d'être anodine, elle participe à leur construction identitaire. Cela est particulièrement frappant dans l'article de Fleming (2005) et de Prasad et Prasad (2000). En tant que telle, elle suppose une importante production discursive de la part de ces salariés, que nous devons prendre en compte. Combinée aux autres courants, cette approche prend sens : la résistance est bien une action concrète contre des appareillages de pouvoir, elle construit le salarié en tant qu'individu résistant, et passe donc, d'abord, par la production d'un discours.

Les travaux managériaux nous posent un problème d'identification. Le lien entre l'action managériale et la résistance des salariés n'y apparaît pas toujours de manière claire. Cela est visible dans les travaux d'Harris et Ogbonna (2012) sur le sabotage de service. Seuls quelques actes de « sabotage » sont assimilables à des formes de résistance. En fait, supposer que la résistance des salariés est liée à des dispositions individuelles suppose de minorer l'étude des appareillages de pouvoir, problème vu précédemment avec la question de l'opposition entre les deux visions de la résistance des salariés.



### 1.2.6 Résumé de la section 1.2 : résistance des salariés

L'objectif de cette seconde section était de passer en revue la littérature consacrée à la résistance des salariés, et particulièrement des employés au contact.

Nous avons donc vu que, dans le cadre de la LPT (Labour Process Theory), la résistance a d'abord été considérée comme résultant d'une intensification des mécanismes d'extraction de la plus-value. Les salariés décident de résister lorsqu'ils prennent conscience de l'antagonisme d'intérêts entre leur classe et celle des dirigeants (capitalistes). La résistance y est vue comme un mécanisme collectif, dont les principales manifestations sont d'abord visibles. Par la suite une approche foucaldienne considère la résistance des salariés comme étant le résultat du fonctionnement d'appareils disciplinaires cherchant à modifier leurs conduites. La résistance y est abordée comme un phénomène individuel et caché. L'approche post-structuraliste porte, elle, toute son attention sur les phénomènes discursifs. Les salariés résistent au discours managérial car ils souhaitent construire leur propre identité, et non pas celle que cherche à leur imposer leur entreprise. La vision bourdieusienne voit dans la résistance des salariés le résultat d'une lutte des « dominés » contre les « dominants » afin, principalement, de marchander leur capital symbolique.

Si les travaux précédents voient dans la résistance, le résultat de l'exercice d'un pouvoir managérial, les travaux à vocation prescriptive (dits managériaux) y perçoivent l'effet de dispositions individuelles des salariés. La vision de ces dispositions personnelles a fortement évolué depuis Taylor (1901). D'une approche moralisante considérant que les salariés sont « flâneurs », on est passé à une vision psychologique et cognitive comme cela peut être le cas dans le courant de « la résistance au changement ». Les travaux managériaux ont pour principal inconvénient de ne pas toujours faire la distinction entre les comportements individuels déviants des salariés de leurs manifestations de résistance. Nous avons vu, par exemple, que la notion de « sabotage de service » concerne également des actes déviants. Plus récemment, les travaux sur les pratiques adaptatives ont apporté une nouvelle vision de la résistance des salariés. Ils ont révélé que les salariés résistent à l'application de prescriptions managériales inadaptées à la réalité de l'environnement de l'entreprise. Cette forme particulière de résistance est donc positive et concourt à la réussite de l'entreprise.

Néanmoins, plus que de résistance au pouvoir managérial, il s'agit là d'une volonté d'adaptation : les salariés s'opposent sur la manière de faire, pas sur l'objectif lui-même.

Nous avons ensuite fait une comparaison des différentes approches de la résistance des salariés. Il en est ressorti une opposition entre deux façons différentes de voir la résistance. L'une mettant l'accent sur l'action des appareils de pouvoir et l'autre sur la résistance des salariés, comme preuve de leur capacité à agir. Il est apparu clairement qu'une compréhension pertinente de la résistance suppose de combiner ces deux visions.

Après avoir passé en revue la résistance des salariés, il ne nous reste plus maintenant qu'à examiner la résistance des consommateurs.

### **1.3 Résistance des consommateurs**

Deux grandes étapes sont à différencier dans la notion de résistance des consommateurs. La première est concomitante à l'apparition de la société de consommation après la seconde guerre mondiale. La seconde débute avec l'article fondateur de Peñaloza et Price en 1993 qui apporte un premier cadrage théorique. Dans la première étape, le terme n'est quasiment pas employé et encore moins décrit. Dans la seconde a lieu un important travail conceptuel de compréhension de la résistance des consommateurs. Nous allons donc étudier ces deux époques séparément. L'objectif de l'étude de la première époque sera de comprendre dans quelles circonstances et avec quels apports théoriques Peñaloza et Price (1993) ont pu forger leur concept. Néanmoins, la seconde phase, qui va de 1993 à aujourd'hui, sera bien le cœur de cette étude : elle nous permettra de comprendre de quelle façon les consommateurs résistent. Cela suppose que nous n'allons pas préciser préalablement à quoi le concept de résistance des consommateurs fait référence : cela sera fait lors de l'analyse de l'article de Peñaloza et Price (1993). Ces deux grandes phases passées en revue, nous nous intéresserons aux travaux concernant des phénomènes de résistance des consommateurs impliquant des salariés.

#### **1.3.1 Première époque : la société de consommation**

L'objectif de cette section est de comprendre sur quelles bases Peñaloza et Price, établissent le cadre théorique du concept de résistance des consommateurs en 1993, et donc de connaître ce qui l'a précédé. Nous allons d'abord étudier les différentes critiques de la société de consommation des années soixante, la réponse des auteurs en marketing (Kotler, Lazer, Levy) et finalement la vision de Certeau qui anticipe l'apparition du concept de résistance.

##### **1.3.1.1 Critique de la société de consommation**

Les phénomènes de résistance des consommateurs sont relativement anciens, les premiers mouvements de boycotts datant du 19<sup>ème</sup> siècle. Néanmoins, il faut attendre l'émergence de la société de consommation dans les années cinquante pour voir apparaître une critique de celle-

ci comme système de domination dans laquelle les consommateurs sont enfermés (Hetrick et Lozada, 1994 ; Izberk - Bilgin, 2010 ; Murray et Ozanne, 1991 ; Roux, 2007).

Si Marx ne s'est intéressé qu'à la sphère de la production, son approche de la domination comme illusion de la réalité est facilement transposable au domaine de la consommation. Dès 1958, Packard<sup>35</sup> insistait déjà sur l'effet d'illusion créé par la publicité et le marketing. Dans les années soixante et dans le cadre de l'École de Francfort, des philosophes tels que Horkheimer (1947, 1967), Marcuse (1969), Adorno (1944, 1964) et Habermas (1962, 1963, 1967), mais également Baudrillard (1968, 1970) dénoncent la société de consommation comme une structure d'aliénation et de domination (Hetrick et Lozada, 1994 ; Murray et Ozanne, 1991 ; Roux, 2007).

Dans le cadre d'une analyse marxiste, s'apercevant que production et consommation sont consubstantielles à la survie du capitalisme, ils s'interrogent sur le fonctionnement de ce que Baudrillard va dénommer *la société de consommation* (Baudrillard, 1970). Si le capitalisme ne peut fonctionner sans une importante consommation privée, détachée des besoins individuels réels, c'est que cette dernière est « artificiellement stimulée ». Le monde marchand est accusé de créer de « faux besoins » (Marcuse, 1969, p.29) ou des « phantasmes artificiellement stimulés » grâce à l'action du marketing et de la publicité (Fromm, 1967, selon Hetrick et Lozada, 1994). La consommation n'est plus un moyen de satisfaire des besoins, mais une fin en soi, c'est à dire « un spectacle de fantaisie, aliéné de notre moi réel et concret » (Fromm, 1967, selon Hetrick et Lozada, 1994). Comme dans le monde du travail, la relation entre un consommateur et une entreprise se caractérise par une illusion de liberté marchande. En fait, l'individu n'est pas seulement aliéné de son travail comme employé, mais il l'est également de ses besoins réels en tant que consommateur (Marcuse, 1969). L'émancipation doit donc être envisagée conjointement, à la fois dans la sphère du travail et dans celle de la consommation.

---

<sup>35</sup> Avec le livre "hidden persuaders" qui eu un certain succès public aux États-Unis.

### 1.3.1.2 La résistance des consommateurs vus par les auteurs en marketing des années soixante-dix

Comme pour Taylor au début du 20<sup>ème</sup> siècle, les auteurs en marketing de l'après-guerre sont difficilement en mesure de penser la résistance des consommateurs. Pourtant, comme le montre Cochoy (1999), ils sont conscients de l'existence d'un climat de défiance élevé à l'égard des grandes entreprises. L'ouvrage de Nader "Unsafe at any speed" (1966), en partie consacré au scandale de la *Chevrolet Corvair*<sup>36</sup>, a rencontré un certain écho aux États-Unis (Cochoy, 1999). Cette difficulté à penser une quelconque forme d'opposition des consommateurs résulte de la façon dont la discipline a construit son propre discours d'auto-légitimation (Marion, 2003). La notion de *marketing concept* introduite par Drucker (1954) en est la pièce maîtresse : elle correspond à une volonté de légitimer le rôle des chercheurs et professionnels de la communauté marketing (Cochoy, 1999, p.135). Pour Drucker, l'objectif premier de l'entreprise n'est plus le profit, mais la satisfaction du client :

« Le marketing concept est une philosophie des affaires qui place le consommateur au sommet de l'organigramme de l'entreprise [...] La philosophie commence avec l'argument que les fortunes industrielles relèvent de la décision des consommateurs, parce que les consommateurs à travers leurs « votes » d'achats décident du sort de la firme » (Bennet et Cooper, 1981, p.52, selon Cochoy, 1999, p.137)

L'entreprise n'ayant pour seul but que de « réaliser les souhaits » (Cochoy, 1999, p.151) du consommateur, l'éventualité d'une résistance de ce dernier est exclue.

Pour répondre à ce paradoxe d'une discipline excluant, d'une part l'éventualité d'une résistance des clients, d'autre part les mouvements bien réels de contestation des pratiques marchandes des entreprises, plusieurs chercheurs en marketing (Kotler et Levy, 1971 ; Lazer, 1969) furent amenés à repenser le *marketing concept*. Que le consommateur puisse être dirigé dans ses choix semblait contradictoire avec la notion que les entreprises étaient à son service.

---

<sup>36</sup> Par économie, *General Motors* avait décidé de ne pas inclure, pour ce véhicule à moteur à l'arrière, un système de stabilisation compensant l'important porte-à-faux arrière. En résultait une instabilité structurelle ayant provoqué un certain nombre d'accidents mortels (Nader, 1966). *Ford* commettra la même « erreur » quelques années plus tard avec la *Pinto*, en évitant d'équiper le réservoir d'essence d'une protection pour éviter les risques d'inflammation brutale à la suite d'un accident.

Ils établirent d'abord une distinction entre le désir et la satisfaction du consommateur et les intérêts à long terme de ce dernier. Plutôt que de chercher à satisfaire le consommateur, il fallait également se soucier de ses intérêts sur le long terme (Cochoy, 1999, p.247). *In fine*, l'éventuelle « résistance du consommateur » n'était que le résultat de ses déficiences cognitives.

### **1.3.1.3 De Certeau : prémices du concept de résistance des consommateurs**

Comme nous l'avons vu précédemment, De Certeau (1980) s'est d'abord intéressé à la lecture. Il découvre ainsi que le lecteur n'est pas un consommateur passif de sens produit par des auteurs, mais qu'il s'approprie le livre en le retranscrivant dans le cadre de son propre système de valeurs. Pour lui, le consommateur est un « braconnier » qui utilise des « astuces » afin de subvertir le système de consommation (Izberk - Bilgin, 2010). Car la société de consommation est bien un système de domination, le projet de Certeau (1980) étant

« d'exhumer les modèles d'action caractéristiques des usagers dont on cache, sous le nom pudique de consommateurs, le statut de dominés (ce qui ne veut pas dire passifs ou dociles). Le quotidien s'invente avec mille manières de braconner. »  
(De Certeau, 1980, p.36)

A partir de là, il distingue deux logiques, la stratégie qu'il associe aux forces dominantes et la tactique. Il assimile cette dernière aux « arts du faible » et y voit des actions ponctuelles de résistance, opportunistes et caractérisées par la ruse et l'astuce (Izberk - Bilgin, 2010). La résistance des consommateurs envisagée par de Certeau est permanente et adaptative, car tels des voyageurs dans un pays étranger, ils doivent en permanence réadapter à leurs propres besoins des objets conçus par d'autres (De Certeau, 1980).

## **1.3.2 Deuxième époque : la résistance des consommateurs comme résultat d'une démarche réflexive en marketing**

Si l'avènement de la notion de résistance des salariés résultait d'un projet émancipateur, l'apparition du concept de résistance des consommateurs correspond lui, à un objectif réflexif

de la part de chercheurs en marketing sur leur propre discipline. C'est ce que nous constaterons, d'abord par l'analyse de l'article de Peñaloza et Price (1993), puis par les articles qui l'ont suivi. Derrière ces travaux transparait fréquemment une volonté d'interroger les pratiques et les buts de la profession (Shankar, 2009).

Cette section va nous permettre de comprendre les formes et mobiles observés à travers les différentes approches de la résistance des consommateurs. Pour cela nous nous intéresserons d'abord à la conceptualisation créée par Peñaloza et Price (1993), puis aux approches foucauldienne, et post-structuraliste. L'objet de cette section sera de nous donner les outils théoriques afin de comprendre, dans la section suivante, les articles qui traitent spécifiquement de manifestations de résistance des consommateurs, impliquant des salariés.

### **1.3.2.1 L'article fondateur de Peñaloza et Price (1993)**

En s'inspirant d'une communication faite l'année précédente par Poster, Peñaloza et Price (1993) constatent que :

« Certainement selon l'École de Francfort, et bien d'autres post-structuralistes, l'espace de la consommation est une structure de domination omniprésente, c'est « un monde dégradé, sans espoir ni signification, une zone si corrompue et néfaste qu'elle est virtuellement incompréhensible. » (Poster, 1992, p.14). La question subsiste de savoir s'il y a de l'espoir pour une résistance dans ce monde déchu, et, si c'est le cas, quelle en serait sa nature et ses formes » (Peñaloza et Price, 1993)

Elles reprennent également la définition de la résistance de Poster :

« Poster signale : les études culturelles axées sur la résistance enquêtent sur « la façon dont les individus et les groupes pratiquent une stratégie d'appropriation en réponse à des structures de domination » (1992, p.1) » (Peñaloza et Price, 1993)

Cette notion d'appropriation, en réponse à une structure de domination, n'est pas sans rappeler De Certeau (1980), sur lequel ces auteures s'appuient pour affirmer l'existence d'une résistance des consommateurs au sein du marché.

Système de domination, propre à l'école de Francfort, mais également à De Certeau, d'une part, et stratégies d'assimilation propres à De Certeau, d'autre part : voilà les assises théoriques de l'article de Peñaloza et Price (1993). Elles envisagent la résistance des

consommateurs selon deux axes représentant quatre dimensions, selon qu'elle est collective ou individuelle, à but réformiste ou radical, les « tactiques » employées et son rapport au marketing. Les actions de résistance décrites par ces deux auteures sont très diverses et vont d'actions collectives comme les boycotts, aux actes individuels comme la rumeur, les réclamations, « l'exit » et les détournements d'objets. Ces derniers constituent pour elles une part importante des actions résistantes, pourtant :

« Les actes de consommateurs ayant pour but de modifier le sens de la consommation et les objets de consommation sont négligés. Beaucoup d'actes individuels ont pour but de transformer l'acte d'acheter en une forme de production. » (Penaloza et Price, 1993)

Comme on le voit ici, ces auteures s'inspirent clairement de l'approche de Certeau transformant la consommation en acte de production donc, en une forme de résistance. L'étude de la résistance des consommateurs est difficile car, d'une part, l'espace marchand est omniprésent, d'autre part, les consommateurs tendent à utiliser des techniques marketing et les marketeurs tendent également à intégrer des activités traditionnellement liées à la sphère privée.

### **1.3.3 La résistance aux dispositifs disciplinaires : l'approche foucauldienne**

S'inspirant des idées de Foucault, des auteurs en marketing (Beckett, 2012 ; Canniford, 2006 ; Cherrier, 2006 ; Dulsrud et Jacobsen, 2009 ; El Euch Maalej et Roux, 2012 ; Humphreys, 2006 ; Kazabov, 2007 ; Marsden, 2001 ; Lunardo et Roux, 2015 ; Lunardo, Saintives et Roux, 2011 ; Shankar, 2006) voient dans les pratiques marketing des modes de disciplinarisation des consommateurs. L'idée sous-jacente de ce courant de recherche est que les acteurs et institutions marchandes sont des micro-pouvoirs qui exercent une forme de gouvernementalité des individus au travers d'une série de discours et de dispositifs visant à orienter leurs décisions (Cova et Cova, 2009 ; Marsden, 2001 ; Sitz et Roux, 2015).

Les notions de dispositifs (disciplinaires) et de micro-pouvoirs permettent d'expliquer de manière plus satisfaisante les causes de la résistance individuelle des consommateurs que l'opposition stratégie-tactique propre à De Certeau (1980). Les dispositifs disciplinaires utilisés sont très variés comme les outils marketing de segmentation, le ciblage des



consommateurs, les bases de données, le marketing direct, le CRM, les cartes de fidélité (Shankar, Cherrier et Canniford, 2006), l'architecture et l'agencement des magasins (Dulsrud et Jacobsen, 2009), les dispositifs d'ambiance au sein de ces mêmes magasins (Lunardo, Saintives et Roux, 2011), les systèmes de surveillance et d'individualisation sur Internet (Humphreys, 2006), la gestion des clients dans le cadre des plateformes téléphoniques (Kasabov, 2007) et les programmes de fidélisation (Beckett, 2012 ; El Euch Maalej et Roux, 2012). Ces micro-pouvoirs que sont ces dispositifs présupposent un système de contrôle complètement décentralisé. Il s'agit d'une gestion discrète du consommateur qui vise à rectifier ses conduites :

« Les manifestations physiques du pouvoir sont en partie remplacées par de subtiles mesures de contrôle basées sur les informations récupérées, et sur la correction des digressions » (Kasabov, 2007)

Ainsi, la consommation discipline les individus tout en les établissant, de façon paradoxale, en tant que sujets :

« Dans les sociétés occidentales modernes, c'est par le biais de la consommation que les individus sont constamment transformés en sujets qui se procurent du sens, une estime de soi et le sens de leur identité à travers des relations sociales médiatisées par l'objet ou le symbole consommé. » (Knights et Morgan, 1993, selon Marsden, 2001)

Le pouvoir disciplinaire vise à modifier les conduites individuelles : il dépend donc, pour fonctionner, de l'aptitude des consommateurs à l'accepter (Marsden, 2001). Certains individus vont ainsi résister à cette force transformatrice. La résistance du consommateur s'explique donc par ce refus de modifier sa conduite : elle suppose une volonté de s'opposer à une myriade de dispositifs qui, agissant de concert, cherchent à le contraindre.

Ce courant de recherche, prolifique, s'est d'abord intéressé à la multitude de dispositifs disciplinaires propres au monde de la consommation, avant d'envisager les formes de résistance en résultant. Humphreys (2006), Dulsrud et Jacobsen (2009) décrivent le fonctionnement de systèmes disciplinaires, mais n'en déduisent pas explicitement l'apparition de phénomènes de résistance des consommateurs.

Le premier (Humphreys, 2006) étudie les systèmes de surveillance et d'individualisation sur Internet, et plus particulièrement le mécanisme de *cross selling* propre au site web *Amazon*.

Ce dispositif fonctionne ainsi : lors de ses visites et de sa navigation sur le site web d'*Amazon*, des choix personnalisés sont proposés à l'internaute. Ce programme repose sur des analyses statistiques résultant de l'observation des navigations de tous les internautes du site. L'objectif du système étant d'orienter le consommateur vers des produits à meilleur rendement tout en lui apportant un choix correspondant à ses attentes. Humphrey n'envisage pas de résistance du consommateur à ce mécanisme que le consommateur semble apprécier. Dulsrud et Jacobsen (2009) analysent l'agencement d'un supermarché : ils y perçoivent des éléments d'une institution disciplinaire. La structure architecturale y est décrite comme un système circulatoire permettant de réguler la circulation des individus. Le placement des produits sur les rayons, qui résulte de rapports de pouvoir entre les différents producteurs, correspond à une volonté d'orienter les regards. Quand aux cartes de fidélité, elles permettent de corriger les conduites : seuls les individus ayant un comportement conforme aux attentes du distributeur se voient récompensés. Ces deux travaux ne s'intéressent pas, ou peu aux phénomènes de résistance pouvant résulter de ces dispositifs disciplinaires. Pourtant Humphrey (2006) aborde la question de la résistance, mais par le biais de l'analyse du téléchargement illégal et du logiciel libre sur Internet, sans établir de lien avec le mécanisme d'orientation du consommateur du site web d'*Amazon*.

D'autres auteurs (Kasabov, 2007 ; Lunardo, Saintives et Roux, 2011 ; El Euch Maalej et Roux, 2012) vont chercher à comprendre l'émergence d'une résistance aux dispositifs disciplinaires.

Kasabov (2007) s'intéresse aux logiques foucaaldiennes qu'il perçoit dans les relations de service. Cela passe par la structure disciplinaire des centres d'assistance téléphonique pour lesquels les consommateurs doivent répondre à des questions prédéfinies. Il fait ainsi référence au mécanisme de réclamation dans lequel le client est canalisé. Mais il s'intéresse à ce qui relève de l'abus de pouvoir, possible, par exemple, dans la relation entre un chirurgien, possesseur d'un savoir technique et un patient. Les consommateurs résistent à ces relations de pouvoir, poussés par un « refus de se soumettre » et afin de rétablir leur estime de soi. Leur résistance est, soit impulsive par le biais de la protestation, soit rationnelle et passe alors par des procédures élaborées, de réclamations allant jusqu'au procès. Dans cet article, aucune distinction n'est faite entre l'entreprise et ses salariés : ces derniers sont de fidèles représentants de leur organisation.

Lunardo, Saintives et Roux (2011) établissent un lien entre mécanismes disciplinaires et résistance des consommateurs. Il est à noter que leur étude ne fait pas explicitement référence à des dispositifs disciplinaires. Par contre les agencements décrits, les dispositifs « d'ambiance » dans la distribution, en sont étonnamment proches. Cela va du choix de musiques « entraînantes » dans le prêt à porter aux odeurs artificielles en passant par l'éclairage ou les dispositifs rafraichissants. Si l'objet de ces agencements n'est pas de modifier les conduites, il est bien d'influencer les comportements. Ces dispositifs d'influence génèrent des phénomènes de résistance qui vont du discours critique à des stratégies d'évitement à l'égard des enseignes concernées. Cette étude s'intéresse strictement aux dispositifs sans qu'y soit mentionnée l'action éventuelle des salariés au contact.

El Euch Maalej et Roux (2012) étudient les mécanismes de résistance aux programmes marketing de fidélisation matérialisés par des cartes. Si ces auteures ne s'inscrivent pas explicitement dans le courant foucaldien, le dispositif décrit – les programmes de fidélité – a un caractère disciplinaire. El Euch Maalej et Roux ont recours à une approche conventionnaliste<sup>37</sup> pour montrer la résistance des consommateurs aux programmes de fidélité. Leur article nous révèle des formes d'empathie des consommateurs à l'égard des salariés au contact. Il apparaît ainsi que, parfois, les consommateurs acceptent les cartes de fidélité par bienveillance à l'égard des vendeurs :

« Je ne suis pas intéressée par ces systèmes-là, c'est surtout les vendeurs ou les caissières au niveau de, soit Carrefour, soit Sephora et tout ça, qui m'ont proposé cette carte de fidélité et moi j'ai accepté comme ça, ce n'était pas un acte vraiment réfléchi. C'est plus pour faire plaisir aux caissières. Et après je ne les utilise pas car je suis sûre que ça ne va me servir à rien ! » *Sa* (El Euch Maalej et Roux, 2012, p.72)

Il est intéressant de remarquer qu'ici le client cherche à « faire plaisir » aux vendeurs sans avoir eu réellement de relation suivie avec eux au préalable.

---

<sup>37</sup> En faisant référence au travail de : Boltanski L. et Thévenot L. (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur », Paris, Gallimard.

**Tableau 12 : travaux empiriques dans le cadre de l'approche foucauldienne**

<b>Auteurs</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
<b>Humphreys (2006)</b>	Analyse des dispositifs disciplinaires sur Internet	Système permettant d'orienter les choix du consommateur qui ne suscite pas d'opposition de sa part
<b>Dulsrud et Jacobsen (2009)</b>	Étude de l'agence-ment d'un super-marché	Le supermarché, comparé à une institution disciplinaire est une structure gérant des flux d'individus
<b>Kasabov (2007)</b>	Étude qualitative	Résistance des consommateurs à des relations de service perçues comme des relations de pouvoir
<b>Lunardo, Saintives et Roux (2011)</b>	Étude qualitative	Les consommateurs perçoivent les dispositifs qui cherchent à influencer leur choix (contrôle perçu) et y résistent
<b>El Euch Maalej et Roux (2012)</b>	Étude qualitative	Les consommateurs résistent à l'utilisation des cartes de fidélité car ils y perçoivent un « conflit de mondes »

### 1.3.3.1 En résumé

Ce courant de recherche considère que les acteurs et institutions marchandes sont des micro-pouvoirs qui exercent une forme de gouvernementalité des individus au travers d'une série de discours et de dispositifs, visant à orienter leurs décisions et à corriger leurs conduites. Les consommateurs vont donc s'opposer à cette volonté d'orienter leurs conduites et leurs décisions. Leur résistance est individuelle et quotidienne.

**Tableau 13 : approche foucaldienne**

<b>Mobile</b>	Un pouvoir à caractère disciplinaire cherche à modifier les conduites
<b>À quoi résiste t-on ?</b>	Un système de contrôle et des dispositifs de pouvoir
<b>Formes</b>	Surtout cachées et individuelles, parfois collectives

#### **1.3.4 La résistance des consommateurs comme moyen d'affirmer leur identité : l'approche post-structuraliste**

Les chercheurs en marketing s'inscrivant dans le courant post-structuraliste (Firat et Venkatesh, 1995 ; Desmond, McDonagh et O'Donohe, 2000 ; Holt, 2002 ; Kozinets, 2002 ; Luedicke, Thompson et Giesler, 2010 ; Thompson, 2004 ; Thompson et Arsel, 2004 ; Thompson et Coskuner-Balli, 2004) voient dans le marché une construction culturelle, mais également sociale, dominée par les firmes (Holt, 2002). Ce marché est, à la fois, un espace envahissant (Kozinets, 2002), voire totalisant, mais également un lieu d'émancipation des consommateurs (Venkatesh et Firat 1995 ; Holt, 2002). S'opposer au marché est difficile, à l'instar du carnaval, instant extraordinaire de permissivité au Moyen-Âge, seuls peuvent subsister des moments exceptionnels de négation du marché, tel le festival anticonsumériste « Burning Man » (Holt, 2002 ; Kozinets, 2002). Ainsi les marginaux qu'Holt (2002) étudie en détail résistent à « l'autorité culturelle des firmes »<sup>38</sup>, mais sont en fin de compte « incapables de s'affranchir du marché » (Holt, 2002, p.79). Ils sont du fait, ou malgré leur résistance, des consommateurs avisés attentifs aux offres des firmes, même s'ils ne se laissent pas influencer par les pratiques marketing. Plusieurs recherches sur la résistance des consommateurs aux

---

<sup>38</sup> "Marketing's cultural authority" (Holt, 2002b, p.79).

tentatives de persuasion publicitaire semblent, d'ailleurs, aller dans ce sens (Mourre et Gurviez, 2010, 2015). Le cynisme est l'un des instruments préférés de ces consommateurs pour déjouer le discours publicitaire (Odou et De Pechpeyrou, 2011). Néanmoins, le marché est fragmenté et cette « fragmentation est une réponse émancipatoire à la logique totalisante du marché » (Venkatesh et Firat, 1995, p.255). Les firmes, malgré leurs efforts, sont donc dans l'impossibilité de contrôler le comportement des consommateurs, dès lors, la consommation devient le lieu d'émancipation des individus car « la consommation, par conséquent, est libératrice » (Venkatesh et Firat, 1995). Ces consommateurs sont actifs, voire même productifs (Holt, 2002 ; Kozinets, 2002 ; Venkatesh et Firat, 1995). Ils sont intelligents aussi et, progressivement, se familiarisent avec les techniques du marketing qu'ils peuvent ainsi déjouer (Holt, 2002). En tant que tels, les consommateurs sont également des producteurs, et donc des participants à ce processus qu'est le marché :

« Le consommateur est un producteur, non seulement dans le domaine des espaces publics (bureaux, usines, lignes de production) durant le travail, mais aussi dans les moments qu'on dénomme consommation dans le discours moderne. L'idée que le consommateur est en fin de chaîne, illustré par des termes tels que le «consommateur final», doit donc être démythifiée. Le consommateur doit être étudié en tant que participant à un processus permanent et sans fin de construction qui comprend une multiplicité de moments où les choses (surtout en tant que symboles) sont consommées, produites, signifiées, représentées, allouées, distribuées et diffusées ». (Venkatesh et Firat, 1995)

Les consommateurs, actifs et productifs, sont mus par une quête identitaire qui passe par le marché, plutôt que par la famille, la religion ou le travail (Holt, 2002, p.79) et tentent de « restructurer leurs identités, face aux forces irrésistibles du marché » (Venkatesh et Firat, 1995, p.255). Leur approche de la consommation est plutôt culturaliste, car « le consommateur n'est pas quelqu'un qui cherche à satisfaire des besoins, mais quelqu'un qui cherche à produire des symboles » (Venkatesh et Firat, 1995, p.260). La quête de sens et de significations est un aspect important de la consommation, les consommateurs adaptent les symboles, véhiculés par les marques globales, à leurs propres significations (Thompson et Arsel, 2004), ou utilisent les marques comme des ressources culturelles (Holt, 2002). La relation entre ce marché ambivalent et la résistance qu'il génère est plutôt dialectique. Selon la théorie de la cooptation, celui-ci a une vocation assimilatrice : menacé par les

manifestations contre-culturelles, il « transforme [ou coopte] les symboles et pratiques de l'opposition contre-culturelle en une constellation de marchandises branchées (...) qui peuvent être assimilées par le courant social dominé » (Thompson et Coskuner-Balli, 2007, p.136). Thompson, lui, pense que :

« Ce que nous avons, c'est quelque chose de plus proche d'un processus de coévolution, où les activistes anti-marques jouent un rôle similaire à celui des innovateurs dans les secteurs de la mode et de la technologie. Lorsqu'ils réussissent, ces activistes révèlent des pratiques industrielles ou entrepreneuriales contestables. Inévitablement, certaines entreprises éclairées par leurs services marketing s'adapteront et trouveront un moyen de transformer la critique en opportunité de profit. » (Thompson, 2004, p.174)

Cette vision est relativement proche de celle de Scaraboto et Fischer (2012). Ces deux auteurs montrent comment ces consommatrices, exclues du marché de l'habillement du fait de leur surpoids, luttent afin que celui-ci accepte de prendre en compte leurs demandes. Les grandes marques refusent de fabriquer des vêtements au delà d'une certaine taille de peur de dégrader leur image. Leur approche est institutionnaliste : les marchés sont vus comme des institutions aux logiques contradictoires. La résistance au marché conduit donc celui-ci à évoluer et, d'une certaine manière, participe à sa construction. Marché et résistance sont liés, de la même façon que pouvoir et résistance sont liés selon Foucault :

« Foucault (1984) reconnaît volontiers que les structures dominantes de pouvoir peuvent être contestées et que des problèmes sociaux spécifiques peuvent être résolus par l'action sociale. Toutefois, il soutient que ces changements vont précipiter de nouvelles formes de relations de pouvoir ainsi que de nouveaux problèmes sociaux qui doivent, à leur tour, être contestés et combattus. Cette vision de la résistance sociale, comme une lutte digne de Sisyphe contre des structures de pouvoir polymorphes, est beaucoup moins séduisante que le Graal de l'émancipation. Cependant, je crois qu'il décrit avec justesse la dynamique du pouvoir et de la résistance existante sur le marché mondial actuel : un système dont la complexité garantit presque le fait que les initiatives réformistes et la réaction des entreprises auront des conséquences inattendues ». (Thompson, 2004, p.173)

Cette vision des consommateurs, producteurs, ainsi que celle d'une résistance participant à la construction du marché grâce à leur action, va amener des auteurs comme Cova et Dalli (2010) à considérer que la résistance des communautés de consommateurs est un moyen de créer de nouvelles idéologies, de nouveaux produits et de nouveaux services de marché. La résistance y devient un « travail créant de la valeur » (Cova et Dalli, 2010, p.12), les consommateurs résistants peuvent donc être assimilés à des co-créateurs de valeur : ce qui a, pour effet paradoxal, de transformer la résistance en une activité exercée pour le bénéfice du marché.

De façon étonnante, l'approche post-structuraliste tend à la dissolution du concept de résistance, comme le montre ce dernier exemple. Mais elle peut, également, décrire le fonctionnement d'un phénomène de résistance conjointe au marché comme le montre une étude de Thompson et Coskuner-Balli (2007) sur l'agriculture biologique. Ces auteurs démontrent que si « le marché » peut réintégrer les usages de la contre-culture, cette assimilation peut également générer un contre-mécanisme. Ils montrent ainsi que l'agriculture biologique a été « récupérée » par l'agriculture industrielle et la grande distribution. Cette assimilation a été à l'origine de la création de l'agriculture communautaire<sup>39</sup> (CSA) aux États Unis. Ce mouvement réunit des agriculteurs et des consommateurs. Les premiers s'engagent à fournir aux seconds des fruits et légumes biologiques toute l'année, en fonction des saisons, en échange d'un « abonnement ». Dans ce schéma, les consommateurs ne sont plus libres de choisir les produits qu'ils consomment. Il s'agit là d'une résistance des paysans à l'agriculture industrielle et d'une résistance des consommateurs au marché. Néanmoins, les paysans ne sont pas des salariés, s'ils s'opposent à un système, ils ne s'opposent pas à des managers. L'intérêt principal de l'article est de nous montrer l'avantage qu'en retirent les consommateurs, car « les communautés de consommation de type CSA donnent à leurs membres le sentiment rassurant de participer à une structure de marché à l'échelle humaine et familiale » (Thompson et Coskuner-Balli, 2007, p.150). Il semblerait donc que, dans le cadre de ce phénomène, l'échange entre individus prenne le pas sur la consommation de marchandises. En effet, cette dernière n'est pas l'objectif essentiel des consommateurs qui

---

<sup>39</sup> CSA, ou “community-supported agriculture”, l'équivalent français serait les AMAP ou « association pour le maintien d'une agriculture paysanne ». Ce n'est pas le seul article à faire référence à ce mouvement, Robert-Demontrond (2009) s'y est également intéressé avec une approche plutôt linguistique.



souhaitent avant tout trouver du sens, et redonner à l'échange de marchandises son caractère relationnel comme l'affirme cette répondante :

« Les gens savent qu'une partie de leur nourriture vient de fermes agricoles, mais ils n'ont jamais la possibilité de parler à des fermiers, de les connaître. Ils pensent que ce sont des fermiers, ils sont différents. Et ce qui est merveilleux dans le Wisconsin, c'est que vous pouvez avoir ce genre de relations, et cela semble tout à fait naturel lorsque vous y êtes. Cela ne paraît pas étrange, tout le monde est amical, et vous savez exactement ce que l'on vous donne. » *Linda*

(Thompson et Coskuner-Balli, 2007, p.143)

C'est ce qui semble arriver, d'une certaine manière, dans le phénomène de la résistance conjointe : une rupture des barrières liées aux positions, rôles et fonctions, et un rapprochement d'individus sur une base oppositionnelle.

Il est intéressant de voir de la continuité entre l'approche post-structuraliste et les notions de l'article originel de Peñaloza et Price (1994). Ainsi, les post-structuralistes reprennent l'idée de la société de consommation comme système de domination, propre à l'école de Francfort, tout en y intégrant l'idée, propre à de Certeau, que la consommation, loin d'être une activité passive, est également productrice d'usages et de sens.

**Tableau 14 : travaux empiriques dans le cadre de l'approche post-structuraliste**

<b>Auteurs</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
<b>Holt (2002)</b>	Analyse qualitative de cinq marginaux	Si les consommateurs résistent avec succès à l'autorité culturelle des firmes, ils sont incapables de s'affranchir du marché
<b>Thompson (2004)</b>	Étude qualitative	Étude des représentations symboliques associées au marché de la santé : la résistance participe d'un processus de coévolution du marché
<b>Thompson et Coskuner-Balli (2007)</b>	Étude qualitative	Dans le cadre de l'agriculture communautaire (associant paysans et consommateurs), l'échange entre individus prend le pas sur la consommation de marchandises
<b>Scaraboto et Fischer (2012)</b>	Étude qualitative	Analyse de la lutte des consommatrices en surpoids afin d'être intégrées au marché

#### **1.3.4.1 En résumé**

Ce courant de recherche voit dans le marché une construction culturelle, mais également sociale, dominée par les firmes. Néanmoins, le marché est un espace fragmenté, les consommateurs sont donc en mesure de résister aux firmes, mais non d'échapper au marché. Les consommateurs, mus par une quête identitaire, sont actifs, et dans certains cas productifs.

**Tableau 15 : approche post-structuraliste**

<b>Mobile</b>	Un pouvoir à caractère disciplinaire cherche à modifier les conduites
<b>À quoi résiste t-on ?</b>	Un système de contrôle et des dispositifs de pouvoir
<b>Formes</b>	Surtout cachées et individuelles, parfois collectives

### **1.3.5 Vers une approche managériale de la résistance des consommateurs ?**

Selon l'approche managériale, la résistance des salariés résulte de dispositions individuelles. En marketing également, plusieurs auteurs (Banikema et Roux, 2013 ; Cissé-Depardon, 2005 ; Graham Austin, Plouffe et Peters, 2005) attribuent la résistance des consommateurs à des facteurs dispositionnels individuels. Ces travaux seraient donc caractéristiques d'une « approche managériale » de cette résistance. Il est intéressant de signaler que les travaux managériaux sur la résistance des salariés sont nettement plus nombreux que ceux relevant de la résistance des consommateurs.

Comme nous l'avons déjà vu, Kotler (1971) avait souhaité revisiter le *marketing concept* au début des années soixante-dix. En établissant que les mouvements consuméristes des années précédentes résultaient d'une opposition entre la satisfaction immédiate du consommateur et ses intérêts à long terme, Kotler avait implicitement admis que le consommateur n'est pas un acteur totalement rationnel et qu'une résistance aux firmes peut donc en découler.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la résistance des consommateurs en tant que disposition individuelle. Graham Austin, Plouffe et Peters (2005) ont essayé de mesurer la résistance des consommateurs aux pratiques marketing institutionnelles. Banikema et Roux (2014) ont proposé une échelle de mesure de la propension résistante des consommateurs. Elles voient la résistance comme le résultat de dispositions individuelles des consommateurs. Ainsi pour ces auteures, la « propension résistante du consommateur » est « la tendance psychologique

stable, consciente et volontaire du consommateur à mettre en échec les tentatives d'influence marchande dans le but de s'en protéger ou de maintenir ses choix et décisions de consommation » (Banikema et Roux, 2014). Il s'agit donc d'une disposition qui ne s'active que dans certaines situations, ce qui suppose de leur part une volonté de combiner résistance situationnelle (liées aux situations) et dispositionnelle (liée à des facteurs individuels).

Cissé-Depardon (2005) s'est intéressée quant à elle aux motivations poussant les consommateurs à s'engager dans une action de boycott d'une marque. Dans les facteurs favorisant la participation à ce type d'action, elle voit la recherche de cohérence qui permet à l'individu « d'exprimer ses valeurs et le type de personne qu'il conçoit être » (Cissé-Depardon, 2005), soulignant ainsi l'aspect moral de ses participants (Kozinets et Handelman, 2004). Elle remarque d'autre part que l'année 2001 a été un tournant en France avec le boycott de la biscuiterie de Danone, initié par un syndicat de salariés. Il s'agit là d'une opération collective associant consommateurs et salariés dans le cadre d'une résistance à un plan de restructuration.

**Tableau 16 : travaux empiriques pouvant relever d'une approche managériale**

<b>Auteurs</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
<b>Graham Austin, Plouffe et Peters (2005)</b>	Étude quantitative	Tentative d'échelle de mesure de la résistance des consommateurs aux pratiques marketing institutionnelles
<b>Banikema et Roux (2013)</b>	Étude quantitative	Échelle de mesure de la propension résistante du consommateur
<b>Cissé-Depardon (2005)</b>	Étude qualitative	La décision individuelle de participer à un boycott est le résultat d'une recherche de cohérence

### **1.3.6 Conclusion : entre un marché totalisant et des consommateurs actifs**

Si la résistance des consommateurs est un phénomène ancien, la notion, même, apparaît de façon tardive (Penaloza et Price, 1993). Le cadre théorique défini par ces deux auteurs est fortement influencé par la vision de Certeau (1984) et par les idées post-modernes, voire post-structuralistes en vogue à cette époque. Cela explique les similitudes, entre autres, avec l'approche post-moderne de Firat et Venkatesh (1995). Néanmoins, l'absence de cadre théorique n'implique nullement qu'il n'y ait pas eu de réflexion préalable : les années soixante ont vu émerger nombre de travaux (Baudrillard, Habermas, Marcuse, Packard) questionnant la supposée liberté du consommateur.

De cette conceptualisation tardive, découlent deux manières de concevoir la résistance des consommateurs. L'une, dans la lignée de Certeau, voit un marché fragmenté mais tout puissant et exerçant une domination sans partage (Venkatesh et Firat, 1995). Les individus, du fait de leur activité permanente, sont en mesure de déjouer les stratégies des firmes (Holt, 2002). L'autre, selon une approche foucauldienne voit des dispositifs disciplinaires corrigeant les conduites des consommateurs.

C'est ainsi que dans le champ de la résistance des consommateurs, seules deux grandes approches semblent s'opposer. L'une relativement mécaniste, foucauldienne, met l'accent sur les appareils de pouvoir. L'autre, post-structuraliste voit une relation entre un marché envahissant (Kozinets, 2002), et totalisant (Venkatesh et Firat, 1995), et des consommateurs qui, par leurs pratiques résistantes, font évoluer ce marché. Si la première approche insiste sur les dispositifs de pouvoir et minimise la créativité résistante des acteurs, la seconde se centre sur l'inventivité des consommateurs quitte, à l'inverse, à minimiser la force des mécanismes de pouvoir.

Il est curieux de constater que dans le domaine de la consommation, on retrouve deux visions de la résistance qui s'opposent : celle de Foucault et celle de Certeau. Si la vision foucauldienne est clairement oppositionnelle, celle de Certeau est adaptative. Curieusement c'est cette dernière qui, en mettant l'accent sur les individus et la façon dont ils se construisent, est la plus à même de nous éclairer sur le phénomène que nous étudions. En effet, le consommateur décrit par les post-structuralistes est actif (Venkatesh et Firat, 1995) et parfois coopératif, là où le consommateur décrit par les foucaaldiens semble accaparé par l'effort demandé pour résister (Kasabov, 2007).

### 1.3.7 Résumé de la section 1.3 : résistance des consommateurs

L'objectif de cette troisième section était de passer en revue la littérature consacrée à la résistance des consommateurs, et plus particulièrement celle traitant des mécanismes d'empathie à l'égard des salariés.

Nous avons vu que si la conceptualisation de la résistance des consommateurs est relativement tardive, un certain nombre de travaux critiques – certains peuvent être regroupés sous l'appellation d'école de Francfort – ont, dans les années soixante, dépeint la société de consommation comme un système de domination. L'apparition tardive du concept résulte d'une difficulté à penser la résistance des consommateurs. Si les penseurs critiques des années soixante avaient bien vu dans le marché un mécanisme de domination, ils n'avaient pas été en mesure d'imaginer une résistance à celui-ci. De Certeau est le premier à envisager une « forme de résistance » des consommateurs qui est pour lui quotidienne, discrète, et à caractère adaptatif.

Reprenant l'héritage de l'école de Francfort et s'inspirant fortement de la vision de Certeau de la résistance, Peñaloza et Price (1993) proposent, à la suite de Poster (1992) un premier cadre théorique de la résistance des consommateurs. A leur suite, deux grands courants de recherche se développent : l'un, d'inspiration foucaldienne et l'autre, d'inspiration post-structuraliste. Les foucaldiens considèrent que les acteurs et institutions marchandes sont des micro-pouvoirs cherchant à gouverner les conduites des consommateurs, ce qui a pour effet de générer une résistance. Les post-structuralistes considèrent le marché comme une construction culturelle et sociale dominée par les firmes. Néanmoins, le marché étant un espace fragmenté, ces individus actifs, voire productifs que sont les consommateurs, sont en mesure de résister aux firmes. Les quelques travaux à vocation managériale sur la résistance des consommateurs ont pour objectif, soit de mesurer la propension résistante des consommateurs, soit de connaître les motivations individuelles les poussant à participer à un boycott.

In fine, nous avons vu comment deux visions de la résistance des consommateurs s'opposent : l'une mettant l'accent sur les appareillages de pouvoir, l'autre sur la capacité des consommateurs à mener une résistance réussie à l'égard des firmes.

Afin de mieux comprendre ce qui peut relier la résistance des consommateurs à celle des salariés, il est nécessaire de comparer ces deux notions : c'est l'objet de la prochaine section.

## **1.4 Ces deux résistances peuvent-elles se rejoindre ?**

L'objet de cette section va être, d'abord, de comprendre en termes théoriques ce qui rapproche ou sépare ces deux notions, examiner les travaux établissant des liens entre les deux catégories, puis montrer comment la littérature envisage l'existence d'une résistance conjointe à l'échelon collectif.

Nous verrons qu'il y a de nombreuses similitudes dans la façon dont les deux résistances ont été traitées mais qu'il y a également des différences. Pour cela, nous ferons une première comparaison « à plat » des différents courants de recherche, puis nous mettrons en lumière des points communs. Une fois ces derniers relevés, nous verrons de quelle façon les deux concepts peuvent être rapprochés afin de tenter une première explication du phénomène de résistance conjointe.

Puis, nous analyserons les travaux empiriques qui traitent de résistance des salariés et qui envisagent également que celle-ci pourrait être liée à la relation avec la clientèle. Nous ferons de même pour la résistance des consommateurs en cherchant des indices d'une résistance conjointe. Finalement, nous montrerons la façon dont la littérature envisage aujourd'hui la littérature conjointe au niveau collectif.

### **1.4.1 Comparaison : résistance des salariés et résistance des consommateurs**

Nous allons faire ici une première comparaison de ces deux résistances en essayant de montrer les similitudes et les divergences entre les deux champs de littérature.

#### **1.4.1.1 Éléments de comparaison**

Nul besoin de faire une étude bibliométrique pour nous apercevoir qu'il existe un fort déséquilibre, en termes de travaux, entre la résistance des salariés et celle des consommateurs. La résistance des salariés est un concept déjà ancien dont l'apparition est quasiment concomitante à celle du salariat. En revanche, le concept de la résistance des consommateurs n'apparaît qu'en 1993 dans le domaine de la consommation.

Si l'on compare les travaux respectifs, il semblerait que d'un côté, la résistance des salariés a pour objet direct le management de l'entreprise et, secondairement, dans le cadre de l'approche marxiste un système de domination. Par contre les travaux sur la résistance des consommateurs s'intéressent soit à la résistance au marché en tant que système soit à la résistance à des firmes. Cela n'est pas sans incidence. Une résistance au marché implique de considérer celui-ci comme un système de domination auquel on devrait échapper.

Par contre, comparer les débats théoriques qui ont traversé ces deux concepts nous amène à y percevoir un certain nombre de points communs. Les résistances des salariés et celles des consommateurs ont ainsi été étudiées selon des approches marxiste, foucaldienne et post-structuraliste. La vision managériale de la résistance des individus, qu'ils soient des salariés ou des consommateurs, semble similaire.

**Tableau 17 : comparaison des différentes approches**

	Type de résistance	
	Résistance des salariés	Résistance des consommateurs
<b>Néo-Marxiste</b>	Intensification des formes d'exploitation	Le marché est un système de domination (école de Francfort)
<b>Foucaldienne</b>	Un pouvoir à caractère disciplinaire cherche à modifier les conduites des salariés	Un pouvoir à caractère disciplinaire cherche à orienter les conduites des consommateurs
<b>Post-structuraliste</b>	Préservation de sa construction identitaire	Construction identitaire grâce au marché
<b>Managériale</b>	Résistance liée à des dispositions individuelles des salariés	Résistance liée à des dispositions individuelles des consommateurs



En fait, il semblerait que la construction théorique des deux concepts de résistance soit très proche. Pour mieux comprendre cela, nous allons d'abord comparer la façon dont les concepts de ces différentes approches (néo-marxiste, foucaldienne, post-structuraliste et managériale) ont été pensés pour chaque type de résistance.

#### **1.4.1.2 Approche néo-marxiste de la résistance**

Selon la vision néo-marxiste de la résistance des salariés et plus particulièrement le courant de recherche de la LPT (Labour Process Theory), le monde du travail est un système caché de domination sous une illusion de liberté marchande (Harvey, 2012). A la suite d'une prise de conscience collective de l'antagonisme d'intérêts entre la classe capitaliste et leur classe, celle des employés, ces derniers décident de résister afin de s'opposer au mécanisme d'extraction de la plus-value (Marcuse, 1969 ; Laclau, 2008 ; Fleming et Spicer, 2008 ; Harvey, 2012 ; Jermier, Knights et Nord, 1994 ; Palpacuer et Balas, 2009). Leur résistance, collective et visible, est principalement faite de grèves et de manifestations. Le travail d'O'Connell Davidson (1994) en est la démonstration parfaite : l'implémentation d'un nouveau système informatique a pour but principal de rendre ces salariés plus facilement remplaçables afin de faire baisser leurs salaires. Les employés résistent à la fois collectivement et individuellement mais dans le cadre d'une logique collective.

De l'autre côté, l'approche néo-marxiste de la consommation, conceptualisée principalement par Marcuse (1969) et Baudrillard (1970), voit un système de domination, mais dont la résistance paraît difficile, voire impossible (Izberk-Bilgin, 2010). L'idée d'une résistance localisée contre certaines firmes, comme c'est le cas pour la résistance des salariés n'est à ce stade pas envisagée. Néanmoins, il est délicat d'établir des comparaisons entre ces deux courants, si le premier étudie un système de domination et une résistance consécutive, le second en reste à la simple constatation désabusée d'une domination structurelle.

#### **1.4.1.3 Approche foucaldienne de la résistance**

Pour Foucault, le pouvoir est partout, il est impossible de lui échapper. Il est également multi dimensionnel par l'existence de micro-pouvoirs qui s'exercent dans différents champs de la vie sociale, à travers des dispositifs relationnels. Cette vision est facilement transposable à ces deux domaines que sont le travail et la consommation. La notion de dispositif disciplinaire,

directement inspiré de l'exemple du panoptique intéresse particulièrement ces auteurs. Ce dispositif implique un élément physique qui va avoir pour vocation de modeler le comportement des individus. Pour les salariés, elle peut faire référence à des systèmes de contrôle et d'incitation informatisés (Sewell, 1998), d'évaluation individualisée (Townley, 1993) et de correction des conduites par un système informatisé (Hjalmarsson, 2011). Néanmoins la pensée foucaldienne est suffisamment souple pour permettre à Gottfried (1994), par exemple, de travailler sur l'apparition d'une résistance « astucieuse » tirant partie des fragilités des appareils de pouvoir (Gottfried, 1994).

Ce concept de dispositif disciplinaire peut s'appliquer de la même façon aux consommateurs, à travers l'agencement des magasins (Dulsrud et Jacobsen, 2009), les cartes de fidélité (El Euch Maalej et Roux, 2012), l'agencement des sites web (Humphreys, 2006), l'organisation des plateformes téléphoniques d'accueil-client ou les automates (Kasabov, 2007) et les dispositifs d'ambiance (Lunardo, Saintives et Roux, 2011). A l'exception de l'étude de Gottfried, tous ces travaux partent du même point de départ : un dispositif technique, expression d'un appareil de pouvoir qui tend à orienter les conduites. En fait, le concept de dispositif disciplinaire a l'avantage d'être d'un usage large, d'être discret, parfois invisible et comme un fétiche, il semble avoir sa propre existence. Le dispositif essaie de « diriger » les conduites et prescrit des comportements attendus. Par agrégation, plusieurs dispositifs forment un système d'exercice du pouvoir auquel il est difficile d'échapper. Par la notion de micro-pouvoirs, le cadre foucaldien ne semble faire aucune différence entre travail et consommation : l'approche foucaldienne de la résistance des salariés et de la résistance des consommateurs est donc similaire.

#### **1.4.1.4 Approche post-structuraliste de la résistance**

La vision post-structuraliste de la résistance des salariés est celle d'une forme de « travail identitaire » (Mumby, 2005) dans laquelle les salariés affrontent le « discours organisationnel » afin de se construire une identité en tant que « sujets » aptes à contrôler leur existence (Prasad et Prasad, 2000). Leur résistance est principalement discursive et individuelle, elle passe par le discours et la critique et elle est relativement inefficace (Mumby, 2005 ; Prasad et Prasad, 2000), à tel point que l'on peut se demander s'il s'agit bien de résistance (Contu, 2008).

Les chercheurs en marketing s'inscrivant dans le courant post-structuraliste (Firat et Venkatesh, 1995 ; Desmond, McDonagh et O'Donohue, 2000 ; Holt, 2002 ; Kozinets, 2002 ; Luedicke, Thompson et Giesler, 2010 ; Thompson, 2004 ; Thompson et Arsel, 2004 ; Thompson et Coskuner-Balli, 2004) semblent partager cette vision d'individus préoccupés par leur construction identitaire. Néanmoins leur compréhension de la résistance des consommateurs est sensiblement différente. Ils font tout d'abord la différence entre un marché, espace envahissant, pour lequel la résistance semble quasiment impossible (Kozinets, 2002 ; Venkatesh et Firat 1995 ; Holt, 2002) et des firmes contre lesquelles, les consommateurs pourraient résister aisément. En effet, les consommateurs sont actifs et intelligents (Holt, 2002 ; Kozinets, 2002 ; Venkatesh et Firat, 1995) et se familiarisent progressivement avec les techniques marketing (Holt, 2002). *In fine*, la consommation a vocation à être « libératrice » (Venkatesh et Firat, 1995). Cette dichotomie entre marché et firmes ne peut s'expliquer que par les références à De Certeau (1980), fréquentes chez les post-structuralistes qui établissent une dichotomie entre la consommation, lieu des tactiques réussies, et la production, lieu et expression de la stratégie, donc du pouvoir.

La comparaison des travaux respectifs ne peut que surprendre. Pourtant, si les études sur la résistance des salariés (Fleming, 2005 ; Prasad et Prasad, 2000) montrent ces derniers, résistant difficilement au discours de leur management, l'objet de la résistance des consommateurs paraît plus flou. Les cinq marginaux décrits par Holt (2002) ne résistent pas à des firmes mais à une certaine vision de la consommation véhiculée par le marché. Les travaux de ces chercheurs tendent d'ailleurs à voir une résistance à l'encontre d'un marché plutôt abstrait, comme c'est le cas avec l'étude de Thompson et Coskuner-Balli (2007) sur l'agriculture communautaire. Cette résistance tendant même à participer, du fait de son action, aux évolutions de ce marché comme le montre le travail de Thompson (2004) sur les représentations symboliques qui y sont associées. Si les approches post-structuralistes de la résistance des salariés et de celle des consommateurs partagent le même mobile, elles diffèrent quand à leurs effets. D'un côté, la résistance des salariés est sans effets tangibles (Broek et Dundon, 2012), les employés préférant des formes d'accommodations ambiguës à une opposition frontale (Prasad et Prasad, 2000). De l'autre, la résistance des consommateurs réussit à s'opposer aux firmes en profitant de la fragmentation du marché (Venkatesh et Firat, 1995). Pourtant, elles tendent toutes deux, de façon opposée, à diluer le concept même de résistance. À trop s'intéresser à l'activité résistante des individus et à la façon dont ils se construisent par ce biais, on finit par oublier que celle-ci est le résultat de l'exercice d'un

pouvoir. Selon cette vision, les rapports de forces s'estompent au profit d'une « célébration » des formes de résistance individuelle (Mumby, 2005).

#### **1.4.1.5 Approche managériale de la résistance**

Il est difficile d'établir une comparaison entre une vision managériale de la résistance des salariés, d'un côté et de celle des consommateurs, de l'autre. S'il y a peu de travaux à vocation prescriptive traitant de la résistance des consommateurs, ceux traitant d'une manière ou d'une autre de la résistance des salariés ne se comptent plus, tant ils sont nombreux. Pourtant on y retrouve un point commun : dans les deux cas, des facteurs dispositionnels propres aux intéressés, salariés ou consommateurs sont mis en exergue.

Ainsi, dans l'approche managériale de la résistance des salariés, Taylor (1911) insiste sur le fait que les salariés sont incapables de comprendre le bien-fondé des projets managériaux et prompts à succomber à la « flânerie ». Le courant de la résistance au changement insiste, lui, sur les facteurs, principalement psychologiques et cognitifs, propres aux salariés les empêchant d'accepter les transformations organisationnelles (Dent et Goldberg, 1999 ; Dent et Powley, 2002 ; Oreg, 2003).

D'une part, des auteurs en marketing (Banikema et Roux, 2013 ; Graham Austin, Plouffe et Peters, 2005) vont voir dans la résistance des consommateurs une prédisposition individuelle plus ou moins présente (Graham Austin, Plouffe et Peters, 2005) et ne s'activant que dans certaines situations (Banikema et Roux, 2013). D'autre part, Cissé-Depardon (2009) voit dans la participation individuelle à un boycott, le résultat d'une recherche personnelle de cohérence à visée morale. Même si, dans l'approche managériale il est difficile d'établir une comparaison entre la résistance des salariés et celle des consommateurs, on peut considérer que la résistance est perçue comme résultant de facteurs propres aux individus résistants.

#### **1.4.1.6 Comparaison des approches**

En même temps qu'apparaissent des points communs entre ces deux domaines, salariat et consommation, on relève des divergences. Les approches foucaldienne et managériale de la résistance dans ces deux secteurs sont relativement proches. Pour l'approche foucaldienne, cette similarité est forte avec un mobile identique et des modes de résistance individuels

relativement proches. La vision managériale pouvant expliquer cette résistance est similaire : elle l'attribue à des facteurs individuels chez les salariés et chez les consommateurs.

Au niveau des divergences, on peut constater que les approches néo-marxiste et post-structuraliste de la résistance sont spécifiques à chaque secteur. Il est néanmoins difficile d'établir une comparaison entre ces deux visions. La première fait référence à une résistance à l'entreprise, elle-même insérée dans un système global de domination, les deux étant imbriqués. Par contre, dans la deuxième vision, la société de consommation est vue comme un système de domination sans qu'une quelconque résistance à des firmes soit envisagée. Cette divergence n'est pas négligeable, car dans le premier cas la résistance se situe dans l'entreprise, ce qui est différent pour le second cas. De la même manière la résistance des salariés est liée à une prise de conscience du mécanisme d'extraction de la plus-value, là où pour la résistance des consommateurs ce mobile paraît absent. Nous retrouvons cette dichotomie dans le cadre de l'approche structuraliste. Si les salariés résistent au management (Fleming, 2005 ; Prasad et Prasad, 2000), les consommateurs résistent plutôt au marché dans son ensemble : les références à des firmes restent relativement peu fréquentes (Thompson et Arsel, 2004).

Pour l'approche post-structuraliste, d'autres différences apparaissent. Pour les deux champs, le mobile est identique : la construction identitaire des individus, salariés ou consommateurs. Par contre, l'objet, les modes et les résultats de cette résistance sont divergents. Les salariés résistent, dans leur entreprise, à un discours managérial qui semble leur dénier le statut d'individus rationnels (Fleming, 2005). Pour cela, ils ont recours à des pratiques discursives, que ce soit l'ironie ou la critique. Leur résistance est pratiquement sans effets. Les consommateurs résistent, eux, à l'imposition de normes culturelles dans le cadre d'un marché. Leur résistance n'a pas pour objet une ou plusieurs firmes. C'est le cas des articles de Holt (2002), Thompson (2004) et Thompson et Coskuner-Balli (2007). Lorsqu'une entreprise est désignée, par exemple Starbucks (Thompson et Arsel, 2004), les consommateurs n'opposent pas de résistance à son égard. Les modes de résistance sont eux aussi différents : les consommateurs essaient de modifier le marché (Scaraboto et Fischer, 2012 ; Thompson et Coskuner Balli, 2007), d'échapper au marché (Kozinets, 2002) ou de consommer autrement (Holt, 2002). Par contre les résultats de cette résistance sont opposés : la résistance est d'une telle efficacité qu'elle contribue à faire évoluer le marché (Thompson, 2004).

Pour notre recherche, ces divergences ont des conséquences concrètes. Considérer une entité abstraite comme le marché, permet difficilement de voir des phénomènes de résistance conjointe se déroulant au niveau d'une entreprise. Cela apparaît nettement avec l'étude de Thompson et Coskuner Balli (2007) ainsi qu'avec la manière dont la résistance conjointe est considérée dans le cadre de l'agriculture communautaire : nulle opposition au management d'une entreprise, mais à un secteur économique dans son ensemble : l'agriculture industrielle.

Cette comparaison ne nous permet pas de comprendre dans quelle mesure salariés et consommateurs peuvent résister conjointement : les objets de leur résistance semblant, soit proches (approche foucaldienne), soit divergents. Pourtant, à l'origine, ces deux courants de littérature ont dû surmonter le même obstacle : la notion de liberté contractuelle. Les deux acteurs, qu'ils soient salariés ou consommateurs sont libres, les uns de choisir un employeur, les autres d'acheter un bien. Dans les deux cas, ils passent par l'intermédiaire d'un marché. Nous allons maintenant aborder ce point et voir s'il nous éclaire sur les proximités ou divergences des deux champs de littérature.

#### **1.4.1.7 Dépasser la notion de liberté contractuelle des acteurs**

Ces deux champs de littérature ont dû surmonter la même pierre d'achoppement afin de justifier l'existence d'une résistance, que ce soit celle des salariés ou celle des consommateurs. Cet obstacle est représenté par le fait que, d'un côté, le salarié est libre de vendre sa force de travail, et que de l'autre, le consommateur est libre d'acheter les marchandises qu'il souhaite. La relation entre un salarié et son employeur semble donc régie par une liberté contractuelle. Le salarié est libre de « vendre sa force de travail » pour un temps déterminé, car rien ne semble l'y obliger. Il est également libre de quitter son entreprise s'il le souhaite. Vendeur et acheteur se rejoignent sur le marché du travail, le prix étant le résultat du jeu de l'offre et de la demande (Harvey, 2012, p.53). De la même façon, un consommateur est libre d'acheter un produit. Et même si le rapport qualité-prix est désavantageux, rien ne l'y oblige. Cette égalité marchande entre acteurs semble exclure toute idée de résistance. Salariés et consommateurs sont libres de choisir l'entreprise avec laquelle ils vont entrer en affaire. Si l'idée d'égalité marchande entre un salarié et son employeur peut nous paraître étrange aujourd'hui, ce n'était absolument pas le cas au 19<sup>ème</sup> siècle. On sortait alors à peine du féodalisme qui impliquait des liens de sujétion très réels et d'une tout autre nature que ceux liés au contrat de travail (Harvey, 2012).

Cette vision de la relation employeur-salarié est ainsi présente chez Taylor lorsqu'il parle « d'honnête journée de travail » (1911) qui correspond à l'effort journalier que doit fournir l'ouvrier en échange d'un salaire. Pour lui, implicitement, ce dernier doit respecter ses obligations contractuelles. Marx montre ainsi que l'ouvrier n'est libre de quitter son employeur, que pour en trouver un autre aux conditions d'emploi similaires, ou pour mourir de faim. Marx cherche à dévoiler un système de domination masqué sous une apparence libérale (Boltanski, 2009 ; Harvey, 2012). Il insiste donc sur l'illusion d'égalité que revêt la relation marchande employeur-employé. La résistance des salariés est pour lui le résultat et la preuve de cette domination cachée (Laclau, 2008). Cette domination se manifeste dans le cadre d'un système de production capitaliste, la résistance des salariés en étant le résultat.

Le concept de système de domination de Marx, en réponse à la notion de liberté contractuelle, peut également s'appliquer au monde de la consommation : le consommateur est théoriquement libre d'acheter ou non un produit. Néanmoins, comme vont s'efforcer de le montrer les auteurs de l'école de Francfort, et particulièrement Marcuse (1969), la publicité et les techniques marketing, créent de faux besoins chez le consommateur. Ce dernier étant obligé de satisfaire ces besoins artificiels, il n'est de fait plus libre.

Si ces deux champs répondent de la même façon à la même question, force est de constater que la réponse de l'école de Francfort suppose l'ajout d'un élément supplémentaire : un système d'aliénation des « vrais besoins » du consommateur qui passe par des techniques marketing et par la publicité. Si un salarié n'a pas le choix et se voit contraint, pour vivre, d'accepter la relation salariale, un consommateur a théoriquement le choix, mais ce même système de suggestion et de persuasion l'empêche d'exercer ce choix. Les deux notions, résistance des salariés et résistance des consommateurs sont donc très proches, dans leur conceptualisation première.

#### **1.4.1.8 Résumé : comparaison théorique de la résistance des salariés et des clients**

Si cette proximité théorique, en termes d'approche et de conceptualisation première, nous laisse entrevoir la possibilité d'une résistance conjointe, elle ne nous permet pas d'en savoir plus. Il est donc nécessaire d'analyser et de comparer ensemble les différents travaux sur la résistance établissant un lien entre ces deux catégories que sont les salariés et les consommateurs.

### **1.4.2 Des passerelles entre salariés et clients ?**

Nous allons revoir ici les travaux établissant des liens entre les deux catégories précitées. Il s'agit d'articles traitant de la résistance des salariés tout en s'intéressant aux relations de ces derniers avec la clientèle ainsi que d'articles traitant de la résistance des consommateurs, tout en s'intéressant spécifiquement à l'attitude des salariés.

#### **1.4.2.1 La résistance des salariés et la clientèle**

Si de nombreux travaux sur la résistance des salariés concernent des employés au contact, curieusement le client en est généralement absent. A titre d'exemple, l'étude de Fleming (2005) traite de la question des salariés d'un centre d'appel téléphonique, la seule référence au contact avec la clientèle étant que le travail y est fastidieux et aliénant. De la même manière, l'étude de Prasad et Prasad (2000) porte sur un centre de soins, pour lequel nous ne retrouvons aucune référence au contact avec les clients.

Nous avons cependant retrouvé cinq travaux sur la résistance des salariés faisant référence aux clients. Pour trois d'entre eux, (Harris et Ogbonna, 2002, 2012 ; Richards et Marks, 2007), la clientèle est considérée comme une source de résistance par ce qu'elle suppose en termes d'intensité accrue du travail (Richards et Marks, 2007) et de pénibilité liée à ses incivilités (Harris et Ogbonna, 2002, 2012). Dans ces travaux, les clients représentent une catégorie, voire une *masse* bien distincte des salariés. Par contre, deux études nous intéressent tout particulièrement : celle d'O'Connell Davidson (1994) et celle d'Hjalmarsson (2011).

O'Connell Davidson (1994) établit un lien direct entre résistance des salariés et relation avec la clientèle car la résistance des salariés y est provoquée par deux facteurs : l'augmentation de la pénibilité du travail – en partie liée à l'énervement croissant des clients – et la prise de conscience que l'objectif managérial de réduction des coûts se fait au détriment de la relation avec la clientèle (O'Connell Davidson, 1994, p.86). Les salariés semblent particulièrement concernés par le fait que l'entreprise privilégie le profit, au détriment du service apporté aux clients. Il y a donc un conflit d'intérêts entre le management et les salariés à propos de la relation de service.



**Tableau 18 : travaux empiriques sur la résistance des salariées établissant  
un lien avec les clients**

<b>Auteurs</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
<b>O'Connell Davidson (1994)</b>	Étude qualitative	La résistance est liée à un antagonisme d'intérêts entre managers et salariés lié à la maximisation de la plus-value
<b>Richards et Marks (2007)</b>	Étude qualitative	La résistance des salariées est liée à l'intensité du travail couplée à une faible rémunération
<b>Hjalmarsson (2011)</b>	Étude qualitative	Les salariées au contact privilégient leur engagement à l'égard des clients, plutôt qu'à l'égard de l'entreprise. La relation de service est difficile à « standardiser »
<b>Harris et Ogbonna (2002, 2012).</b>	Étude qualitative	Les salariées au contact « sabotent le service » Ce dernier a souvent un caractère réactionnel à l'égard du comportement des clients

Hjalmarsson (2011) montre comment le premier motif d'insatisfaction des aides à domicile qu'elle étudie, est la volonté managériale de « standardiser » la relation qu'elles ont avec leurs clientes. Ces salariées se sentent engagées en priorité avec leurs clientes dans le cadre d'une relation de service où chaque situation est singulière. Leur résistance est directement causée par ce projet managérial qui a pour effet potentiel de dégrader la qualité de la relation de service.

Force est de constater que, si certaines études ont ouvert la possibilité d'un lien entre salariées et clients, la majorité des travaux tend à séparer nettement ces deux catégories. Les études d'O'Connell Davidson (1994) et d'Hjalmarsson (2011) nous confirment l'existence d'un rapport, sans envisager de formes d'association entre ces deux catégories.

#### **1.4.2.2 La résistance des clients et les salariés**

Si les clients sont parfois évoqués dans la littérature sur la résistance des salariés, ces derniers n'apparaissent que de manière exceptionnelle dans les travaux concernant la résistance des consommateurs. Comme nous l'avons signalé précédemment, l'étude de Thompson et Coskuner-Balli (2007) constitue un cas à part en ce qu'elle se réfère à des agriculteurs, donc des non-salariés, et qu'il s'agit d'abord d'une résistance à l'égard du marché. Trois auteurs (El Euch Maalej et Roux, 2012 ; Kasabov, 2007) nous donnent deux perceptions très différentes des salariés. Pour le premier, les salariés sont en position d'exercer un pouvoir disciplinaire, qu'ils le fassent pour leur compte, comme c'est le cas d'un chirurgien ou pour le compte de leur entreprise, comme c'est le cas des salariés d'un centre d'appel téléphonique (Kasabov, 2007). Les deux catégories, clients et salariés, sont donc opposées. Les résultats de l'étude d'El Euch Maalej et Roux (2012) montrent que les clients manifestent des formes d'empathie à l'égard des salariés, souscrivant ainsi des cartes de fidélité pour « faire plaisir » aux employés en contact (El Euch Maalej et Roux, 2012). Il s'agit là d'un indice intéressant de possibles phénomènes de résistance conjointe en ce qu'il montre un souci de prendre en compte les intérêts de « l'autre catégorie » plutôt que les siens.

Les travaux d'Hollet-Haudebert et Lavorata (2009, 2010) constituent néanmoins une exception dans cette littérature en ce qu'ils s'intéressent aux conséquences de la résistance des clients sur « les dispositions attitudinales et comportementales des commerciaux » (Hollet-Haudebert et Lavorata, 2010). En ce sens, ces recherches établissent un lien direct entre la résistance des clients et le stress des vendeurs. Ces derniers identifient ainsi chez les clients trois formes oppositionnelles : le refus de la négociation, la méfiance du client et l'affirmation de l'individualité. Néanmoins, plus qu'étudier strictement la résistance des consommateurs, ces auteures s'intéressent surtout à la perception qu'en ont les vendeurs. Il est intéressant de remarquer que ces études n'envisagent pas que la résistance des clients puisse entraîner celle des vendeurs. En effet, ces derniers seraient plus enclins à manifester une volonté de quitter l'entreprise qu'à résister. Nous semblant plutôt relever de la relation entre un client et un vendeur, donc de la relation de service, nous étudierons aussi ces travaux au second chapitre.

**Tableau 19 : travaux empiriques sur la résistance des consommateurs  
établissant un lien avec les salariés**

<b>Auteurs</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
<b>Kasabov (2007)</b>	Étude qualitative	Résistance des consommateurs à des relations de service perçues comme des relations de pouvoir
<b>El Euch Maalej et Roux (2012)</b>	Étude qualitative	Les consommateurs résistent à l'utilisation des cartes de fidélité car ils y perçoivent un « conflit de mondes »
<b>Hollet-Haudebert et Lavorata (2010)</b>	Étude quantitative	La résistance des consommateurs dégrade la performance des vendeurs et génère un stress

#### **1.4.2.3 Résumé : passerelles entre salariés et clients**

Si des indices concordants nous laissent supposer l'existence possible d'une résistance conjointe dans le cadre de la relation de service, aucun élément tangible ne nous permet de l'affirmer. Néanmoins, nous pouvons constater que la très grande majorité des travaux étudiés séparent nettement ces deux catégories que sont les salariés et les clients. Nous n'avons ainsi relevé que quatre travaux, Hjalmarsson (2011), O'Connell Davidson (1994), Thompson, Coskuner-Balli (2007), Hollet-Haudebert et Lavorata (2010), établissant un lien entre les deux catégories. Deux travaux sur la résistance des salariés (Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994) montrent d'ailleurs que, dans le cadre de la relation de service, ce lien est fort et a un impact significatif. Cela est corroboré par une étude qui décrit les conséquences de la résistance des consommateurs sur les vendeurs (Hollet-Haudebert et Lavorata, 2010).

A ce stade, nous ne pouvons que confirmer l'existence d'une importante lacune de la littérature : si un lien fort existe entre les deux catégories, pourquoi ne pas avoir tenté de rapprocher résistance des salariés et résistance des clients ?

Nous allons maintenant nous intéresser aux éléments de littérature établissant un lien explicite entre ces deux résistances, principalement dans un cadre collectif.

### 1.4.3 Ces deux résistances peuvent-elles se rejoindre ?

A l'exception des chercheurs de l'école de Francfort qui raisonnent à un niveau global, aucun des auteurs vus précédemment n'associe la résistance des salariés à celle des consommateurs. Pour Marcuse (1969), de l'école de Francfort, il existe une domination systémique se manifestant dans ces deux champs de l'économie. Le travailleur est à la fois aliéné de son travail et de sa consommation puisque ses désirs d'achat ont été « artificiellement » stimulés. Mais ce cadre suppose surtout d'envisager une résistance au système capitaliste, c'est à dire à un système de production et de consommation. Il ne nous permet pas de comprendre dans quelle mesure un consommateur et un salarié au contact peuvent concrètement s'associer pour résister conjointement. En fait, ce cadre d'opposition est trop abstrait pour nous permettre de comprendre de manière opérationnelle son fonctionnement supposé, dans la réalité.

Pourtant, des auteurs (Harvey, 2012 ; Palpacuer et Balas, 2009) s'intéressant à la résistance des salariés dans le cadre de mouvements collectifs ont envisagé des formes de résistance conjointe. Harvey (2012) estime ainsi que tout mouvement collectif de résistance salariée ne peut pas espérer réussir sans l'appui des populations environnantes. Il explique ainsi le succès de la grande grève ouvrière à Flint (États-Unis) dans les années trente. Palpacuer et Balas (2009) ont proposé un cadre théorique explicatif de la résistance conjointe des salariés, des consommateurs et des populations dans un contexte local. Pour cela, ils font référence à la notion de *chaînes d'équivalence* de Laclau et Mouffe (1985) pour expliquer le succès de la grève des salariés de Nestlé de l'usine Saint-Menet en 2004. Ce mouvement collectif a reçu ainsi l'appui des autorités et consommateurs locaux, ce qui l'a considérablement renforcé. Cette notion de *chaînes d'équivalence*, d'inspiration gramscienne, a été initialement développée par Laclau et Mouffe (1985) dans le domaine de la politique. Ce concept présuppose que :

« les actes de résistance ne se résument pas à des contestations épisodiques et des micro-pratiques infra-organisationnelles, mais qu'ils doivent être envisagés comme une fraction de luttes collectives plus larges, prenant place à la fois au sein des organisations et dans la société civile » (Palpacuer et Balas, 2009, p.156)

La notion de *chaînes d'équivalence* décrit comment se mettent en place des « subjectivités collectives à l'origine de mouvements sociaux aux langages, objectifs et stratégies communs »

(Laclau et Mouffe, 1985, p. 130, selon Palpacuer et Balas, 2009). Laclau (2008) montre ainsi comment les États gèrent des groupes sociaux divers aux demandes spécifiques. Il peut s'agir des agriculteurs, des professionnels de la santé, des fonctionnaires des retraités, etc. Dans certaines situations, cet État n'est plus en mesure de traiter les demandes disparates de ces groupes sociaux divers. Dans un premier temps, leur *logique de différence* les amène à considérer que leurs demandes sont spécifiques et ne peuvent être assimilées à celles des autres groupes. Ils vont progressivement s'apercevoir qu'ils partagent une opposition commune à l'État et que ce dernier est incapable de répondre à leurs demandes. Dans un second temps, ils vont mettre *en équivalence* leurs requêtes et établir des *chaînes d'équivalence* (Laclau, 2008), afin de résister conjointement à l'État.

Appliqué au monde de l'entreprise, cela suppose que des groupes de salariés et de clients ont des demandes hétérogènes à l'égard de l'entreprise. Dans un premier temps, salariés et clients peuvent établir une *logique de différence* et s'apercevoir que malgré des positions et des revendications différentes, ils partagent des intérêts communs et une opposition commune à l'entreprise. Dans un second temps, ils vont mettre *en équivalence* leurs requêtes. Ils vont donc découvrir qu'ils ont un intérêt commun supérieur à défendre qui dépasse leurs intérêts respectifs et vont établir une *chaîne d'équivalence* entre leurs demandes respectives. Cette chaîne *d'équivalence* leur permet ensuite de passer à l'acte et de résister conjointement dans un cadre collectif. En appliquant ce modèle, Palpacuer et Balas (2009) montrent que la résistance conjointe devient une technique de lutte relevant de la dynamique des mouvements sociaux et communément appelée en France par les syndicalistes « convergence des luttes ».

Si ces auteurs entrevoient la possibilité d'une résistance conjointe au niveau collectif, à notre connaissance, aucun chercheur n'a envisagé cette possibilité dans un cadre interindividuel, lorsqu'un salarié et un client résistent conjointement au management de l'entreprise. N'étant pas en mesure, à partir de la littérature existante, de fournir un modèle théorique explicatif de la résistance conjointe entre un salarié et un client, il nous paraît donc nécessaire d'étudier son cadre : la relation de service. Ce sera le rôle du second chapitre.

#### **1.4.4 Résumé de la section 1.4 : ces deux résistances peuvent-elles se rejoindre ?**

L'objectif de cette quatrième section du premier chapitre était de faire une comparaison des travaux consacrés à la résistance des salariés et des consommateurs afin de déterminer de quelle façon une résistance conjointe de ces deux catégories peut se produire.

Une première comparaison montre que l'approche foucaldienne de la résistance est identique qu'il s'agisse de salariés ou de clients. La résistance y est considérée comme résultant d'une opposition à des dispositifs disciplinaires qui visent à corriger les conduites. De la même façon, la vision managériale de la résistance des salariés et des clients est très proche en ce qu'elle estime que celle-ci résulte de dispositions individuelles propres à ces mêmes salariés et clients. Il est difficile d'établir des comparaisons entre l'approche néo-marxiste de la résistance des salariés et de celle des consommateurs, en ce que la seconde s'intéresse plus à l'existence d'un système de domination qu'à une résistance des consommateurs. Pour cette approche, les salariés résistent à un pouvoir managérial au sein de leur entreprise dans le cadre d'un système de production capitaliste. Les consommateurs, eux, sont soumis à un système de domination : la société de consommation. Selon l'approche post-structuraliste, la résistance permet aux individus de se construire. Pour les salariés, il s'agit de résister à un discours managérial qui semble leur dénier le statut d'individus rationnels. Pour les consommateurs, il s'agit de résister à l'imposition de normes culturelles dans le cadre d'un marché. Si la résistance des salariés se déroule dans le cadre de leur entreprise, celle des consommateurs se déroule au sein du marché.

Constatant qu'il existe des similitudes et des divergences en termes théoriques entre la résistance des salariés et celle des consommateurs, nous avons exploré la façon dont la notion de résistance est apparue dans les deux champs. Nous avons remarqué que le même problème s'est opposé à sa conceptualisation et avons alors constaté que ces deux catégories : salariés et clients ont été étudiés séparément.

Finalement, nous avons procédé à une étude de travaux empiriques traitant de la résistance des salariés en établissant un lien avec les clients et vice-versa. Deux études, l'une d'Hjalmarsson (2011) et l'autre d'O'Connell Davidson (1994), montrent un lien fort entre résistance des salariés et gestion des clients dans le cadre de la relation de service.

Un phénomène d'empathie à l'égard des salariés est aussi apparu (El Euch Maalej et Roux, 2012). La résistance des clients a d'ailleurs des conséquences non négligeables sur le comportement des vendeurs (Hollet-Haudebert et Lavorata, 2010). Ces indices suggèrent l'existence de passerelles entre les deux catégories dans le cadre de la relation de service.

Finalement, nous nous sommes intéressés aux travaux montrant une résistance coordonnée<sup>40</sup> entre salariés et clients. Palpacuer et Balas (2009) ont ainsi proposé un cadre théorique illustratif de phénomènes de résistance conjointe, inspiré de la notion de *chaines d'équivalence* de Laclau et Mouffe (1985), montrant, dans une dynamique de mouvements sociaux, l'apparition de formes **collectives** de résistance conjointe.

Nous avons donc constaté que les éléments de compréhension de la résistance conjointe dans un cadre interindividuel, c'est-à-dire lorsqu'un client et un salarié s'opposent conjointement au management, demeurent lacunaires. Sachant que celle-ci se déroule toujours dans le cadre d'une relation de service, le second chapitre aura pour objectif de comprendre ce qui, dans cette dernière, peut déclencher un tel phénomène.

---

<sup>40</sup> Ce terme n'apparaît pas dans les travaux étudiés. Le phénomène est décrit chez Palpacuer et Balas (2009) sans être nommé.

## 1.5 Conclusion du premier chapitre

L'objet de ce premier chapitre était de définir la notion de résistance, puis de procéder à une revue de littérature traitant de la résistance des salariés et de celle des consommateurs afin d'établir une comparaison de la notion de résistance dans ces deux champs. Le but de cette comparaison était d'établir le concept de résistance conjointe au niveau théorique. Une fois ce jalon atteint, nous devons analyser les occurrences constatées du phénomène dans la littérature. Le résultat final de ce travail devait permettre de faire apparaître les modèles théoriques actuels de résistance conjointe.

Nous avons tout d'abord défini le concept de résistance *comme une composante essentielle et un effet naturel de toute relation de pouvoir*. La résistance suppose donc l'opposition d'un sujet à l'exercice du pouvoir. Mais la résistance est également une catégorie socialement construite (Knights et Vurdubakis, 1994). En conséquence, nous ne pouvons nous attendre à rencontrer « naturellement » ce phénomène, il est nécessaire de le qualifier et de définir un moyen d'identifier des actes de résistance.

La qualification a supposé de comparer diverses notions telles la résistance, la déviance, la dissidence, la désobéissance civile, la rébellion et le contrôle perçu pouvant s'appliquer à un même phénomène. Nous avons constaté que le concept de résistance est le seul à prendre en compte, de manière satisfaisante, la relation de pouvoir à la source de ce type d'événement. Après avoir déterminé que le phénomène que nous étudions relève bien de la résistance, s'est posée la question des modes d'identification. Plutôt que d'utiliser une typologie préexistante nécessairement contingente, et donc inadaptée à notre recherche, nous avons choisi d'identifier les actions résistantes en utilisant un jeu de critères. De même, nous avons opté pour l'intentionnalité déclarée des acteurs résistants, plutôt que la reconnaissance par autrui. Un certain nombre de manifestations du phénomène qui nous intéressent, demeurant dissimulées, seules les déclarations des acteurs résistants nous permettent d'en prendre connaissance.

L'étude comparative des résistances montre que les cadres théoriques s'y appliquant sont relativement proches. Cela est particulièrement propre à l'approche foucauldienne, et dans une moindre mesure à la vision managériale de la résistance. Les foucauldien·s voient des micro-pouvoirs qui s'expriment à travers des dispositifs de direction des conduites individuelles. Les



auteurs managériaux attribuent la résistance des individus à des facteurs dispositionnels qui leur sont propres. Par contre nous avons décelé des points communs et des divergences dans les approches néo-marxistes et post-structuralistes de la résistance. La première constitue une réponse à un problème commun aux deux champs : le fait que les acteurs disposent d'une liberté contractuelle leur permettant, théoriquement, de ne pas acheter un bien marchand ou de ne pas contracter avec un employeur. Néanmoins une divergence apparaît à ce stade. Ainsi, la vision marxiste de la résistance des salariés situe son objet, l'employeur, dans le cadre d'un système capitaliste de production. Par contre, au niveau de l'univers de la consommation, le marché est appréhendé comme un système de domination sans qu'y apparaisse une quelconque référence à des firmes. Cette dichotomie se retrouve dans le cadre de l'approche post-structuraliste où les salariés s'opposent à un employeur tandis que les consommateurs s'opposent au marché. Cette divergence pose un problème simple : les cadres marxiste et post-structuraliste, travaillent dans chaque champ (salarial et consommation) sur des catégories d'analyse distinctes. Si les bases théoriques sont proches, tout rapprochement de travaux empiriques devient, de fait, hasardeux. Il est ainsi difficile de comparer des salariés s'opposant à leur employeur avec des consommateurs essayant de modifier le fonctionnement d'un système comme le marché.

Après avoir constaté les fortes similitudes et les divergences, en termes théoriques, entre la résistance des salariés et celle des consommateurs, nous avons procédé à une analyse des travaux empiriques traitant de la résistance des salariés ou de celle des clients mais en établissant respectivement un lien avec les clients ou avec les salariés. Deux études (Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994) nous ont révélé que, dans le cadre de la relation de service, l'engagement à l'égard des clients peut être une source de résistance pour les salariés. Une autre étude nous montre également des phénomènes d'empathie de la part de clients (El Euch Maalej et Roux, 2012) à l'égard de vendeurs. Ces indices concordants nous confirment l'importance de la relation de service comme facteur rapprochant salariés et clients.

Enfin, nous avons recherché une notion pouvant se rapprocher de la résistance conjointe dans la littérature. Le concept de *chaines d'équivalence* de Laclau et Mouffe (1985, d'après Palapacuer et Balas, 2009) explique comment, dans le cadre de mouvements sociaux, une résistance collective conjointe peut apparaître.

Ces deux catégories, salariés et clients, ont donc été étudiées séparément jusqu'à présent,

pourtant des indices concordants nous laissent entrevoir l'influence des clients sur le travail et donc sur la résistance des salariés. C'est particulièrement saillant dans l'étude d'Hjalmarsson (2011) : le travail effectué par ces salariées (des aides à domicile) suppose un contact très personnel avec « les clients », de là découle leur implication très forte à l'égard de ces derniers. Pourtant le matériau recueilli se centre sur les rapports, plus épisodiques, avec le management. Ces deux catégories, salariés et clients, restent clairement séparées. Nous pensons qu'il s'agit d'une lacune importante de la littérature : l'on ne peut penser la résistance de chacune des deux catégories, dans le cadre de la relation de service, sans connaître la résistance ou l'influence de l'autre catégorie.

Notre ambition pour le prochain chapitre est de comprendre ce cadre si spécifique qui semble tout à la fois réunir et séparer salariés et clients : la relation de service. Il nous permettra de comprendre pourquoi et comment, dans ce cadre, salariés et clients peuvent résister conjointement.

## **SECOND CHAPITRE**



## **2 LA RELATION DE SERVICE COMME CADRE DE LA RÉSISTANCE DES SALARIÉS ET DES CONSOMMATEURS**

Nous avons étudié le phénomène de résistance conjointe à deux niveaux : collectif et interindividuel. Si, au niveau collectif, le cadre théorique des chaînes d'équivalence de Laclau (2000, 2008) en donne une explication pertinente, ce n'est pas le cas en termes interindividuels lors de la rencontre de service, entre un salarié au contact et son client. Il nous paraît donc nécessaire d'examiner le cadre de la relation de service, afin de savoir dans quelle mesure ce dernier n'est pas à l'origine du phénomène.

Dans ce chapitre, nous procédons d'abord à définir le concept de relation de service. Puis nous nous intéressons aux tensions et liens entre ses différents acteurs : le salarié au contact, le client et le management.

## **2.1 La relation de service comme cadre d'analyse de la résistance**

Dans cette section, nous allons initialement procéder à une définition de la relation de service, puis nous nous intéresserons au modèle managérial du système de production du service : la *servuction* selon Eiglier et Langeard (1987).

### **2.1.1 Définition de la relation de service**

Il existe trois grands courants d'études de l'activité de service ayant chacun leur propre définition de la relation de service (Weller, 1998). Le premier, issu de la microsociologie américaine trouve son représentant en Goffman (1968). Le second le traite comme une activité économique spécifique. Le troisième s'inspire de la théorie des conventions. Ces approches nous permettent de comprendre la nature de la relation entre un client et un prestataire. Nous nous intéressons également à la relation entre le *salarié au contact* d'un prestataire et son client. Pour cela nous exposons le modèle de la relation de service de Durand (2004), lui même inspiré de Gadrey (2003).

#### **2.1.1.1 Goffman, ou la rencontre de service comme relation triangulaire**

Goffman est le premier à donner une définition de la relation de service dans les derniers chapitres de son livre « Asiles » (1968). Pour lui, il s'agit d'abord d'une *relation triangulaire* réunissant un professionnel réparateur, un objet à réparer et son propriétaire. L'objet à réparer peut être, d'ailleurs, la personne physique même du propriétaire (Weller, 1998). Loin d'être strictement interactionniste, la relation de service est subordonnée à ce médiateur qu'est l'objet à réparer.

La relation de service selon Goffman (1968) comporte également trois dimensions : technique, contractuelle et civile. La première, technique, repose sur une coproduction entre le client et le prestataire, c'est une relation de codépendance. La seconde, contractuelle, stipule le coût et le champ de l'intervention (Tiffon, 2013, p.29). La troisième, civile, fait référence aux rituels de politesse et marques de respect. Ces derniers sont variables en fonction du

caractère de la relation de service : le prestataire peut se trouver en position « d'être au service » du client ou à l'inverse de « rendre service » (Tiffon, 2013, p.30).

La définition de Goffman montre que la rencontre de service résulte d'une coproduction entre un client et un prestataire et passe par un objet médiateur. Nous retrouverons également cette dernière notion chez Zarifian (2003), qui énonce le terme « d'enjeu ». Néanmoins, la définition de Goffman est incomplète, car elle ne prend pas en compte le fait que le salarié au contact n'est souvent qu'un élément d'une chaîne de production permettant la réalisation du service. Si cette définition permet de décrire très correctement la relation entre un médecin libéral et son client, elle est moins pertinente lorsqu'intervient un troisième intervenant qu'est l'entreprise et son management (Tiffon, 2013, p.25).

#### **2.1.1.2 Le service comme activité économique spécifique**

Le secteur des services résulte avant tout d'une activité économique distincte de la production, avec ses propres mécanismes d'adéquation de l'offre et de la demande (Weller, 1998). L'INSEE définit ainsi l'activité de service comme : « la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. À la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client ». Cette première définition est très large et tend à inclure dans les services tout ce qui ne relève pas des secteurs primaire ou secondaire (Gadrey, 2003). La définition de P. Hill (1977) prend mieux en compte la spécificité de l'activité de service (Tiffon, 2013, p.17) :

« Un service est la transformation de la condition d'un individu, ou d'un bien relevant d'une unité économique quelconque qui apparaît comme le résultat de l'activité d'une autre unité économique antérieurement considérée ».

Le service résulte donc d'une activité liée à une compétence. Il peut, à la fois, s'agir de la transformation d'un bien, comme celle de l'individu lui-même (Gadrey, 2003 ; Zarifian, 2002, 2013).

#### **2.1.1.3 Le service comme convention**

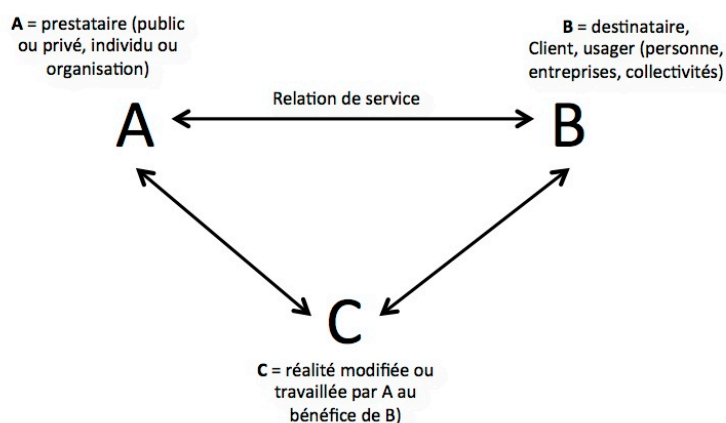
Issue de la typologie établie par Boltanski et Thévenot (1991), cette approche s'interroge sur la façon dont les acteurs s'ajustent dans le cadre de la relation de service (Weller, 1997). Pour

ce courant, celle-ci suppose une coordination nécessaire. Les individus s'appuient donc sur des conventions pour y arriver. Les acteurs doivent passer par une phase préalable de communication afin de construire un savoir commun. Néanmoins, ce dernier n'est qu'une référence conventionnelle, les acteurs modifiant leurs conduites en fonction de la situation afin d'optimiser les solutions retenues (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994 ; Lafaye, 1990).

#### 2.1.1.4 Vers une définition prenant en compte le rôle du personnel au contact dans la relation de service

Les trois approches précédentes tendent à considérer la relation de service sous l'angle d'une relation entre un client et un prestataire. En réalité, le prestataire est souvent pluriel et est donc représenté par une organisation composée d'une myriade de salariés (Zarifian, 2013). Une définition de l'activité de service permettant de mieux prendre en compte cette multiplicité d'acteurs au niveau de l'organisation est fournie par Gadrey et Zarifian (2002).

**Figure 3 : Modèle de la relation de service selon Gadrey**



Source : Gadrey (2003), *Socio-économie des services*, Paris, Éditions La découverte, p.19.

Ils définissent la relation de service comme :

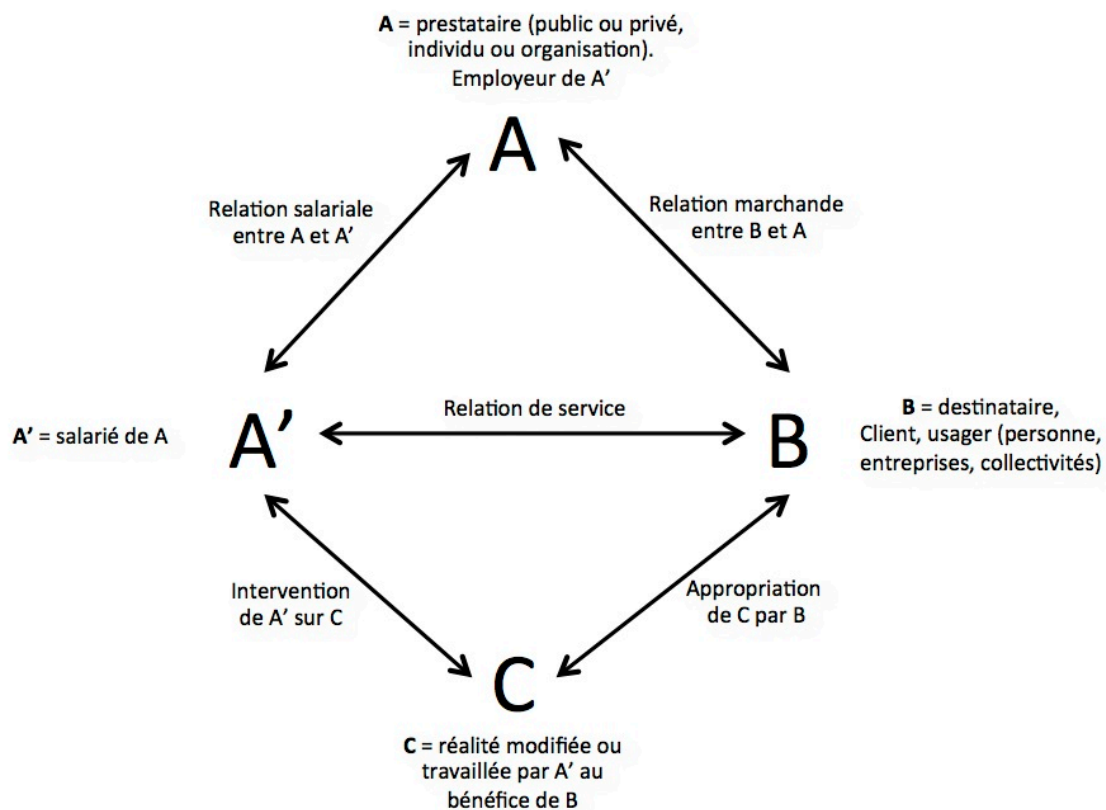
« Une opération visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire



A à la demande de B et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C ». (Gadrey et Zarifian, 2002)

Cela aboutit au modèle de la figure 3. Néanmoins, cette définition ne prend toujours pas en compte le salarié au contact comme un élément d'une chaîne de production permettant la réalisation du service : c'est pour cela qu'il est nécessaire de la compléter en ayant recours au modèle de Durand (Tiffon, 2013, p.25), représenté dans la figure qui suit.

**Figure 4 : Modèle de la relation de service selon Durand**



Source : Durand (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Éditions du Seuil, p.230.

A la relation entre un prestataire de service A et un client B, nous avons substitué la relation entre un salarié A' et un client B. En même temps, ce modèle nous montre l'existence d'une

relation marchande entre A et B et d'une relation salariale entre A et A'. Ce sont là deux éléments importants, car les intérêts de ces trois acteurs ne concordent pas forcément (Tiffon, 2013, p.27). Ainsi, dans le cadre de la relation marchande les intérêts du client et ceux de l'entreprise s'opposent, si le client veut une prestation qui réponde à ses attentes, le prestataire souhaite que l'écart entre le coût de production de celle-ci et son prix de vente lui soit favorable (Tiffon, 2013, p.28). La relation salariale est, elle, marquée par une divergence d'intérêts entre salariés et l'employeur. Si l'employeur souhaite améliorer la productivité de ses salariés, ces derniers tentent, eux, d'améliorer leur rémunération (Tiffon, 2013, p.27).

#### **2.1.1.5 En conclusion : définition de la relation de service**

Trois grandes approches de la relation de service coexistent : interactionniste, économique et conventionnaliste. De ces trois courants d'études, deux nous intéressent particulièrement : le premier s'inspirant de Goffman et le troisième issu des recherches de Boltanski et de Thévenot sur la théorie des conventions. Pour Goffman, la relation de service est une coproduction entre un prestataire et un client autour d'un objet à réparer. Pour les conventionnalistes, ces deux acteurs doivent s'appuyer sur des conventions pour se coordonner. Pourtant, les définitions précédentes voient dans la relation de service la rencontre entre un prestataire et un client, sans prendre en compte le rôle des salariés au contact. Le modèle de la relation de service de Durand (2004), inspiré de Gadrey (2003) y voit la rencontre de trois acteurs : le client, le salarié au contact et son entreprise. Cette relation est marquée par deux oppositions : la première entre le salarié et son employeur, la seconde entre le client et l'entreprise. La relation salariale est marquée par une divergence d'intérêts entre les salariés et l'employeur, alors que dans la relation marchande, les intérêts du client et ceux de l'entreprise s'opposent.

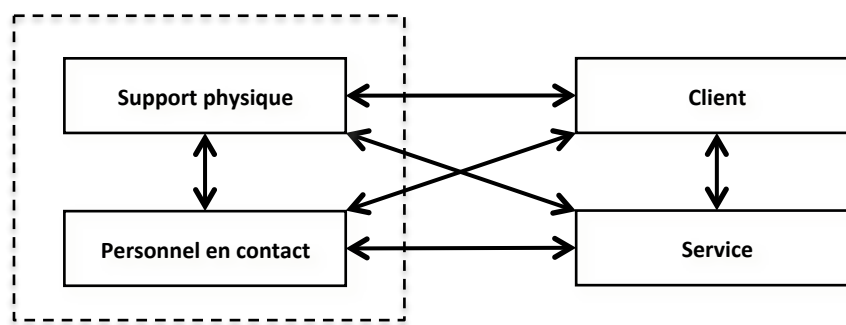
#### **2.1.2 La vision managériale de la relation de service : le modèle de la *servuction***

Eiglier et Langeard (1987) cherchent à prendre en compte le contexte organisationnel en proposant le terme de *servuction*. Faisant fusionner les termes de production et de service, ce concept propose de définir le système de production de service de l'entreprise. Le service y

est donc défini comme faisant partie d'un système intégrant support physique et personnel en contact, afin de délivrer un service à un client.

On aperçoit dans la figure 5 l'accent mis sur « le support physique » qui est placé au même niveau que le personnel au contact. Par support physique, ces auteurs désignent tous les éléments matériels nécessaires à la réalisation du service. A cet égard ils distinguent, d'une part les instruments nécessaires à la réalisation d'un service, d'autre part l'environnement matériel de réalisation du service. Par exemple dans un restaurant, tables, couverts et machines font partie des instruments, le restaurant, sa signalétique ainsi que son emplacement représentent l'environnement matériel (Eiglier et Langeard, 1987, p.16).

**Figure 5 : Les éléments fondamentaux du système de servuction**



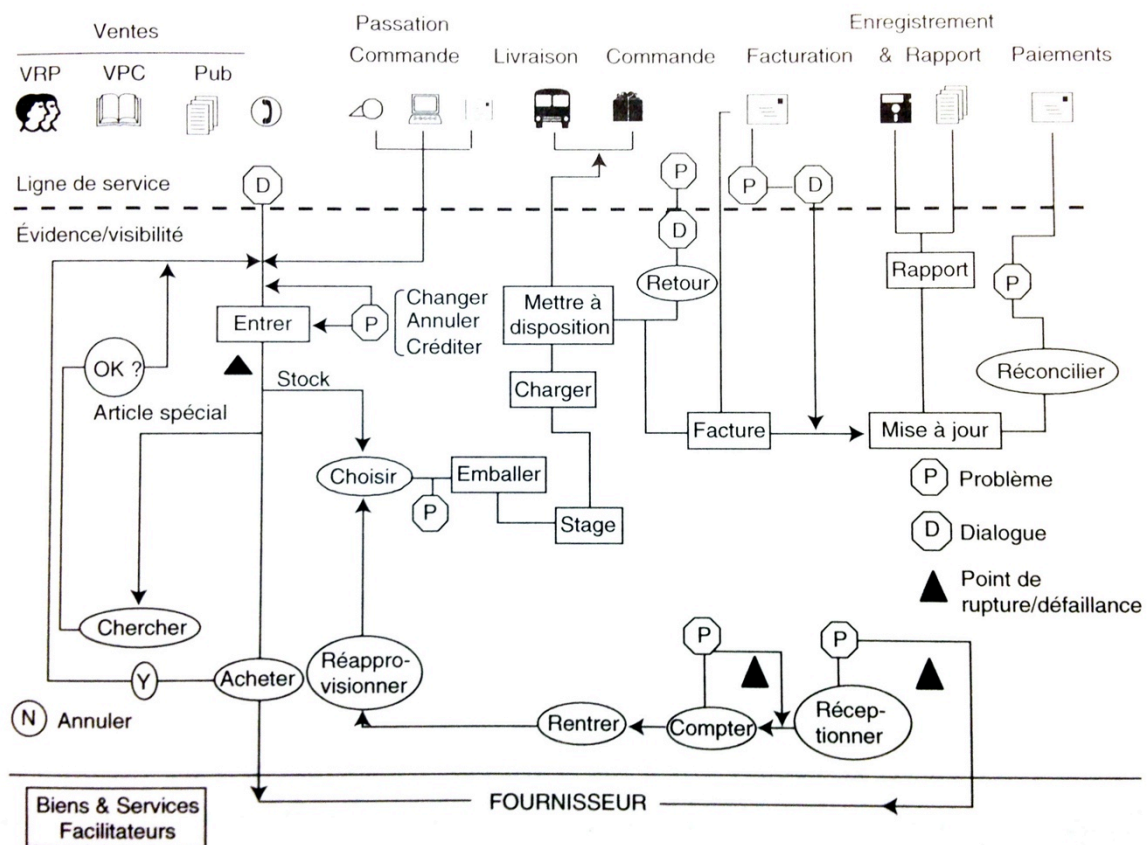
Source : Eiglier et Langeard (1987), *Servuction Le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill, p.15.

Eiglier et Langeard ont pour ambition de transposer les méthodes d'ingénierie de fabrication à la gestion et conception de systèmes de production de services (Eiglier et Langeard, 1987, p.20). Les références au monde de la production sont d'ailleurs nombreuses dans leur ouvrage. Aux éléments fondamentaux décrits précédemment, Eiglier et Langeard en rajoutent deux autres qui contribuent également à la réussite du service que sont : le système d'organisation interne et les autres clients. Des clients indécis ou bruyants d'un hôtel peuvent, par exemple, dégrader la qualité du service global offert à la clientèle : la réussite d'un service n'est pas seulement liée à la qualité du personnel au contact et à son support physique.

Pour ces auteurs, la réussite d'un service dépend de quatre paramètres : l'adéquation entre les attentes de la clientèle et la prestation globale, les constituants du service pris dans sa

globalité, ainsi que ceux de chaque élément du service et l'agencement général de celui-ci. Chaque élément de l'ensemble constituant la *servuction* peut avoir un impact dans la qualité d'un service (Eiglier et Langeard, 1987). Le gestionnaire doit porter toute son attention sur trois éléments : la participation du client, le personnel en contact et le support physique. L'accent mis sur cette participation du client révèle chez ces auteurs une orientation vers ce qu'ils appellent eux-mêmes le « libre-service » (Eiglier et Langeard, 1987, p.32). Dans cette stimulation de la participation du client, ils voient un avantage en termes économiques pour l'entreprise et en termes de satisfaction pour le client, devenu plus autonome.

**Illustration 1 : Exemple d'un système de servuction**



Source : Eiglier (2004), *Marketing et stratégie des services*, Paris, Économica.

Le support physique y est considéré comme un élément de première importance, en termes de gestion d'espaces et de flux dans le temps. Il permet de structurer la relation de service. Mis sur le même pied que le support physique, le salarié y est vu comme le « représentant » de cette entité abstraite qu'est l'entreprise :

« En fait le personnel en contact constitue un élément et occupe une position critique du point de vue du marketing : il personnifie l'entreprise aux yeux du client. Une entreprise est quelque chose d'abstrait, et un service est aussi assez abstrait, la seule chose tangible sont ces relations que le client expérimente avec le support physique et surtout le personnel. Ce dernier est un recours, une sécurité, il donne un visage à l'entreprise de service, il « est » l'entreprise : à ce titre sans bien souvent y être pour grand-chose, il peut recevoir les louanges disproportionnées de clients satisfaits ou, au contraire, vilipendés, voire agressés, si un accident survient. Bref, seul représentant de l'entreprise auprès duquel le client puisse s'exprimer, ce dernier a naturellement tendance à surestimer son rôle et son pouvoir. » (Eiglier et Langeard, 1987, p.50)

On constate le souci de ces auteurs de ne pas surévaluer le rôle du personnel de service qui est censé s'insérer dans le système de *servuction*. Le comportement de ce personnel en contact est prescrit par l'intermédiaire de « *service scripts* » (Suprenant<sup>41</sup> et Solomon, selon Eiglier et Langeard, 1987, p.60). Ces auteurs proposent de mettre en place des procédures codifiant le déroulement des rencontres de service comme le montre la figure 6. Ainsi, tel un pilote de ligne, le salarié au contact est censé faire les bons arbitrages, au bon moment, dans le cadre d'un système de procédures où tous les cas de figures ont été prévus.

---

<sup>41</sup> CF Suprenant apparaît dans ce texte avec cette orthographe, dans d'autres travaux, elle est désignée comme Carol F Surprenant.

**Figure 6 : Procédure d'enregistrement d'un client sans réservation**

**TITRE : ENREGISTREMENT D'UN CLIENT SANS RESERVATION**

Si des chambres sont disponibles pas de difficultés,

Si l'hôtel est complet, 2 hypothèses possibles :

- 1°) - Lui trouver un logement dans un NOVOTEL voisin ;
- 2°) - Ou dans un hôtel équivalent.

On fera patienter le client dans le Grill pendant ces recherches.

Le client doit être traité avec tact (client habituel, occasionnel, bon client, heure de la journée, annulations possibles, réservations douteuses sont des possibilités).

Montrer une grande souplesse et un esprit commercial. Ne pas être rigide et ne pas donner une réponse négative catégorique.

Faire toujours le maximum pour satisfaire le client.

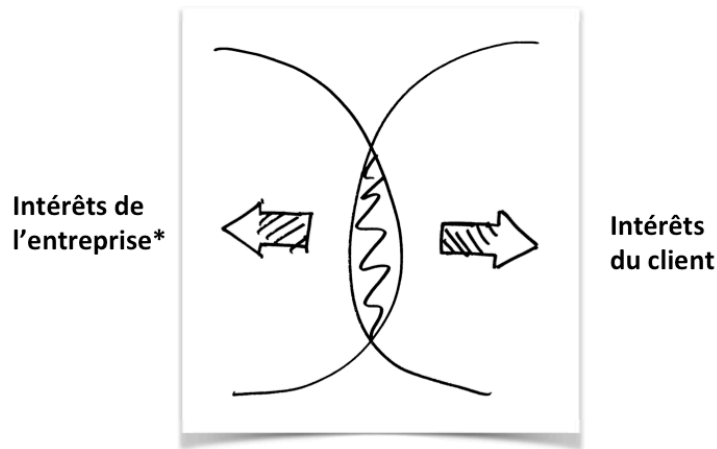
**PAIEMENT D'AVANCE :**

Dans le cas d'une arrivée tardive, sans réservation ou d'un client douteux ou sans bagages, il est demandé au client de régler le prix de sa chambre dès son arrivée.

Source : Eiglier et Langeard (1987), *Servuction Le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill, p.65.

Néanmoins, le personnel en contact est placé dans une situation délicate, car il « est là fondamentalement pour deux raisons : servir le client et servir, représenter, défendre les intérêts de l'entreprise » (Eiglier et Langeard, 1987, p.51). Il est donc « à l'intersection de ces deux mondes aux motivations bien souvent conflictuelles » (Eiglier et Langeard, 1987, p.52). En raison de sa position, et du fait qu'il est celui qui connaît le mieux la « clientèle et la qualité du service offert », le personnel au contact doit bénéficier d'une autonomie relative, cette dernière devant être régulée par des procédures institutionnalisées (Eiglier et Langeard, 1987, p.61).

**Figure 7 : Situation du personnel au contact**



Source : Eiglier P. et Langeard E. (1987). *Servuction - Le marketing des services*,  
Paris : McGraw – Hill, p.51.

Les auteurs relèvent aussi un autre point intéressant dans la gestion du personnel : l'incapacité de l'employeur, dans un contexte de faibles marges, à « jouer sur les incitations financières pour motiver et retenir le personnel au contact », ce qui pourrait laisser supposer que la rémunération des salariés au contact est structurellement faible (Eiglier et Langeard, 1987, p.57). Si ces auteurs reconnaissent implicitement l'importance du personnel au contact et sa responsabilité dans la qualité du service fourni, ils ne souhaitent pas, toutefois, lui accorder une attention excessive, car cela aurait pour effet de minorer le rôle accordé au système global de production du service. Pourtant, plusieurs travaux en marketing vont mettre l'accent sur le rôle fondamental du personnel au contact. Nous allons d'abord nous intéresser à ces travaux, puis analyser de façon approfondie le concept de conflits d'intérêts évoqué précédemment.

### 2.1.3 Résumé de la section 2.1 : définition de la relation de service

L'objectif de cette première section du deuxième chapitre était de définir le concept de relation de service. Nous avons d'abord passé rapidement en revue les trois grandes visions de la relation de service : interactionniste avec Goffman (1968), économique et conventionnaliste avec Boltanski et Thévenot (1991). Les définitions précédentes voient dans la relation de service la rencontre entre un prestataire et un client, sans prendre en compte le rôle des salariés au contact. Le modèle de la relation de service de Durand (2004), inspiré de Gadrey (2003) y voit la rencontre de trois acteurs : le client, le salarié au contact et son entreprise. Cette relation est marquée par deux oppositions : la première entre le salarié et son employeur, la seconde entre le client et l'entreprise. La relation salariale est marquée par une divergence d'intérêts entre les salariés et l'employeur, alors que dans la relation marchande, les intérêts du client et ceux de l'entreprise s'opposent.

Dans le champ du marketing, Eiglier et Langeard (1987) proposent le concept de *servuction* qui permet de prendre en compte le contexte organisationnel et qui suppose la fusion de deux termes : service et production. La production du service y est pensée comme faisant partie d'un système intégrant support physique, système d'organisation interne, clients et personnel en contact afin de délivrer un service à un client. L'ambition de ces deux auteurs (Eiglier et Langeard, 1987) a été de transposer les méthodes d'ingénierie et de fabrication à celles de gestion et de conception de systèmes de production de services.

Le concept de *servuction* accorde une grande importance au personnel au contact en tant que représentant de l'entreprise. Ces salariés peuvent se retrouver dans une situation délicate car ils doivent à la fois « servir le client et servir, représenter, défendre les intérêts de l'entreprise » (Eiglier et Langeard, 1987, p.51). Nonobstant ces points, ces auteurs voient dans le personnel au contact un simple rouage du système de *servuction*. L'entreprise doit donc porter tous ses efforts sur la conception de ce dernier afin d'éviter les « zones de recouvrement » entre les intérêts du client et ceux de l'entreprise (Eiglier et Langeard 1987, p.61).

La relation de service définie, nous allons maintenant chercher à comprendre la nature des oppositions et liens qui la traversent.



## **2.2 Tensions et liens dans le cadre de la relation de service**

Comme nous l'avons vu dans le modèle de Durand (2004), la relation de service est traversée par des oppositions, sources de tensions. Celles-ci se situent à deux niveaux : le premier entre les salariés au contact et l'employeur, le second entre les clients et l'entreprise. Nous avons vu de manière partielle ces deux aspects dans le cadre de notre revue de littérature sur les résistances. Plusieurs travaux (Harris et Ogbonna, 2002, 2012 ; Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994 ; Richards et Marks, 2007) sur la résistance des salariés dans le cadre de la relation de service nous ont donné des indications possibles sur leurs causes. Nous avons déjà analysé l'opposition entre un salarié et le management à travers la notion de résistance. Cela est également vrai en ce qui concerne le rapport entre le client et l'entreprise.

L'objet de ce chapitre est donc d'approfondir la notion de « tensions » et de « liens », en partant de la littérature sur la relation de service. En ce qui concerne les salariés au contact, plutôt que de résistance, nous nous intéressons, dans la continuité du modèle de la *servuction*, aux « tensions » qui les affectent. Nous cherchons ainsi à comprendre comment ces salariés assument le conflit d'intérêts décrit par Eiglier et Langeard (1987). Quant aux clients, nous analysons leur rapport au personnel au contact qui n'est quasiment pas abordé dans la littérature sur la résistance des clients. Le rapport entre salariés au contact et clients est à la fois source de tensions fortes mais aussi de liens entre ces deux acteurs.

### **2.2.1 Les tensions des salariés au contact**

Eu égard au rôle des salariés au contact, ces « tensions » revêtent un aspect particulier dans la relation de service. Nous allons d'abord analyser la nature du rôle de ces salariés, puis nous nous intéresserons aux travaux sur les « tensions » ressenties par ces derniers dans ce cadre là.

### **2.2.1.1 De l'importance du personnel en contact dans la relation de service**

En gestion, plusieurs auteurs en marketing s'accordent à dire que les salariés au contact sont un élément essentiel de la rencontre de service<sup>42</sup> (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985 ; Solomon *et all*, 1985 ; Crosby et Stephens, 1987). Ce personnel étant parfois le premier, si ce n'est le seul point de contact du client avec l'entreprise, certains auteurs considèrent même qu'il « est l'entreprise » et que de lui, dépend directement le niveau de qualité de service rendu (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Berry, Conant et Parasuraman, 1991). En ce sens, de nombreux travaux ont été menés sur les motifs de satisfaction et d'insatisfaction du client dans la relation de service (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985 ; Bitner, 1990 ; Bitner, Booms et Tetreault, 1990 ; Llosa, 1997 ; Moutte, 2007). Le personnel en contact en constitue la pierre angulaire, dans la mesure où il est l'interface relationnelle – et non pas seulement fonctionnelle ou technique – avec laquelle le client peut dialoguer. En ce sens, il représente, incarne et personnifie l'organisation (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985 ; Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Hartline et Ferrell, 1996). Aussi, il n'est pas surprenant que la satisfaction du client soit adossée à l'appréciation de ses comportements, notamment à ses réponses en cas de dysfonctionnement du service, de conditions difficiles de délivrance, d'attentes ou de demandes particulières du client, ou à ses initiatives spontanées témoignant d'une attention et d'une sollicitude particulière à l'égard de la clientèle (Bitner, Booms et Tetreault, 1990).

### **2.2.1.2 Conflits d'intérêts et personnel en contact**

Eiglier et Langeard (1987) partent du constat que le personnel en contact, généralement placé en bas de la pyramide hiérarchique, est soumis à des demandes conflictuelles de la part du client ainsi que de l'entreprise. Ils conseillent donc aux managers de limiter au maximum ce qu'ils appellent les « zones de recouvrement », c'est à dire les moments où ces personnels doivent faire des arbitrages (Eiglier et Langeard 1987, p.61). En conséquence, ces auteurs recommandent d'avoir recours aux cercles de qualité, d'accorder à ce personnel un « statut privilégié » et de le former en fonction de ces enjeux (Eiglier et Langeard 1987, p.62). Dans les exemples proposés de réussite d'application du modèle de *servuction* (Club Méditerranée, Hippopotamus et Disney World), le recrutement, la valorisation du statut du personnel, et la

---

<sup>42</sup> “Service encounter”, en anglais.

qualité de la formation sont les éléments-clés assurant sa performance (Eiglier et Langeard 1987, p.59). Ce sont donc les ingrédients nécessaires pour permettre aux salariés au contact de gérer correctement le conflit d'intérêt entre l'entreprise et les clients.

A la suite d'Eiglier et Langeard (1987), chercheurs et praticiens mettent l'accent sur la qualité du recrutement, la formation, l'amélioration des scripts et des prescriptions de rôles du personnel en contact (Ditandy et Meyronin<sup>43</sup>, 2007 et 2011 ; Lapert, 2005). Pour Ditandy et Meyronin (2011), il « est nécessaire d'avoir recours à un personnel en contact motivé possédant une solide expérience et une sérieuse conscience professionnelle » (Meyronin et Ditandy, 2011). L'entreprise doit également faire part « d'une grande souplesse » (Meyronin et Ditandy, 2011). Quoique son rôle soit prescrit et fasse référence à des scripts, ces auteurs (Meyronin et Ditandy, Lapert) proposent d'accorder à ce personnel au contact une certaine latitude en fonction de la complexité de la situation de service qu'il doit affronter. Si la relation de service est perçue comme une situation de tension entre des intérêts contradictoires, cette dernière peut donc être gérée par le personnel en contact. Celui-ci est ainsi reconnu comme l'élément-clé permettant d'atteindre à la fois la satisfaction pour les clients et la rentabilité pour l'entreprise.

#### 2.2.1.2.1 Le modèle de la servuction face aux « tensions » des salariés au contact

Les prescriptions découlant du modèle de la servuction ont eu un succès considérable. Pour s'en convaincre, il suffit d'aller dans un bureau de poste, dans une banque ou d'avoir affaire à un service de télémarketing. Du fait de sa généralisation dans le secteur des services, il a montré ses limites, inhérentes à son caractère procédural et à l'accent mis sur l'automatisation, parfois inadaptée à certains secteurs d'activité. En fait, l'ambition réussie d'Eiglier et Langeard (1987) était de proposer un modèle « d'industrialisation » du service permettant la mise en place de grandes enseignes pour lesquelles la qualité des prestations est homogène quelque soit le lieu d'exécution. C'est ainsi le cas de La Poste où ces prescriptions ont été appliquées. L'agencement des bureaux a été unifié : qu'il se trouve à Cayenne ou

---

<sup>43</sup> Meyronin et Ditandy sont tous deux dirigeants de *l'académie du service*, influente structure de formation liée au groupe ACCOR, avec lequel Eiglier et Langeard ont coopéré pendant de nombreuses années. A ce titre, on peut les considérer comme des disciples de « l'école de la servuction ».

Strasbourg, le client rencontrera la même disposition de guichets. Les distributeurs automatiques sont venus s'y substituer aux salariés en contact, alors que parallèlement la direction mettait en place une démarche d'amélioration de la relation client (Meyronin et Ditandy 2011). La résistance des salariés plus âgés de La Poste, y est pourtant forte (Barba, 2014 ; Fontenelle, 2013).

L'une des faiblesses de ce modèle réside dans le fait qu'il raisonne en termes de système : le salarié n'y est qu'un rouage, même si en tant que représentant « final » de l'entreprise, son rôle est « critique » (Eiglier et Langeard, 1987, p.50). N'accordant qu'une confiance limitée à ce dernier, ces auteurs préconisent de prescrire et de réguler son travail. Sachant qu'il est difficile de prévoir tous les cas de figure envisageables, il est possible que cette approche « taylorienne » soit trop rigide pour tous les personnels en contact, et ne s'applique correctement qu'à certaines activités de service. Il semble ainsi difficile de décomposer le travail du personnel médical, ou de salariés au contact faisant du « sur mesure ».

Pourtant Eiglier et Langeard (1987) ne sous-estiment pas le conflit d'intérêts que doit gérer le salarié, entre l'intérêt de l'entreprise et celui des clients. Néanmoins, il ne s'agit là que d'un aspect de leur approche. Dans leur esprit un système de *servuction* bien conçu doit limiter les « zones de recouvrement » pour lesquelles le personnel au contact doit faire des arbitrages (Eiglier et Langeard, 1987, p.61). En fait, il semblerait que dans la gestion de ces arbitrages, le rôle du personnel au contact soit minimisé. Ceux-ci doivent être anticipés dans le cadre de la conception du système de *servuction*.

Plusieurs auteurs ont récemment essayé de combler ces lacunes. C'est le cas de Jougleux (2006) qui établit une distinction entre qualité *du* service qui concerne l'organisation, donc le système de *servuction*, et qualité *de* service qui concerne le personnel au contact. Jougleux perçoit un conflit entre l'organisation et les salariés. Elle cite l'exemple d'agents de la RATP qui doivent s'adapter à une innovation, la *carte intégrale*, pour laquelle les nombreux cas de figure liés au service après-vente (suspension temporaire d'abonnement, par exemple) n'ont pas été prévus. Sans directives précises les agents mettent en place des pratiques adaptatives afin de suppléer aux lacunes de fonctionnement de ce produit. Jougleux propose donc d'accorder plus d'autonomie aux unités locales tout en maintenant la centralisation propre au modèle de la *servuction* (Jougleux, 2006). Il s'agit là d'une volonté d'adaptation de la prescription initiale d'Eiglier et Langeard (1987, p.61) recommandant aux entreprises « de canaliser » les « initiatives des salariés au contact ».

Néanmoins la gestion par le salarié du conflit d'intérêts opposant l'entreprise aux clients semble plus délicate que ce qu'avaient anticipé Eiglier et Langeard (1987). Preuve en est l'abondante littérature sur le stress des vendeurs qui s'est développée depuis les années quatre-vingt-dix. Nous allons donc l'analyser maintenant.

### **2.2.1.3 Le stress des vendeurs**

Pour Eiglier et Langeard (1987), les vendeurs, salariés au contact emblématiques, permettent de montrer les enjeux liés au personnel au contact et la difficulté de sa mission. Il existe, d'ailleurs, une littérature en management des vendeurs qui traite de la tension liée aux objectifs contradictoires, entre intérêts du client et intérêts de l'entreprise, que doivent gérer ces salariés (Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011 ; Singh, 1993 ; Jaramillo, Mulki et Solomon, 2006 ; Mulki, Jaramillo et Locander, 2006 ; Hansen et Riggles, 2009). En tant que « passeurs de frontières » (*Boundary spanners*), ces salariés sont considérés comme des intermédiaires qui interprètent les demandes des clients, tout en les adaptant aux possibilités matérielles de l'entreprise. Ils sont censés concilier profit et satisfaction aux demandes des clients.

Ce rôle d'intermédiaire génère une forte tension qui peut même déclencher un syndrome d'épuisement professionnel ou *burnout* (Hollet-Haudebert et Lavorata, 2009, 2010 ; Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011). Deux champs concentrent la plus grande part des publications sur ce sujet : le premier traite de l'ambiguïté et du conflit de rôles, le second du comportement éthique des vendeurs.

#### **2.2.1.3.1 Ambiguïté et conflit de rôles**

Plutôt que de parler de conflits d'intérêts ou d'objectifs (Singh, 1993 ; Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011), un premier champ de littérature décrit une confusion, voire un conflit de rôles en se référant à la théorie des rôles. Le trouble est ici défini comme une incertitude quant aux tâches, attentes, comportements, responsabilités liées à celui-ci. Singh (1993), dans son étude sur l'ambiguïté de rôles (*role ambiguity*) des vendeurs en tant que salariés au contact, laisse entendre que leur fonction va plus loin que ce que suppose la définition traditionnelle du rôle comme « une série de prescriptions comportementales

destinées à son occupant » (Turner, 2005). Il montre également toute l'importance de l'autonomie accordée à ces personnels afin de s'ajuster en fonction des demandes du client. D'autres auteurs (Hollet-Haudebert, Mulki, Fournier, 2011) estiment que l'ambiguïté de rôles ne peut à elle seule déclencher un *burnout*, décrit plus haut. Ce n'est pas le cas du conflit de rôles (*role conflict*) qui suppose que le salarié va chercher à concilier des attentes et demandes incompatibles entre elles, de la part de l'entreprise et de celle des clients. Comme Singh (1993), ces auteurs considèrent que la latitude décisionnelle accordée aux vendeurs peut contribuer à minorer l'impact de ces deux conflits en leur permettant de s'adapter à chaque situation.

#### 2.2.1.3.2 Comportement éthique

Un second champ de littérature envisage ce conflit d'intérêts entre l'entreprise et le client sous l'angle du comportement éthique du vendeur (*ESB* ou *ethical salesperson behavior*). Pour ces auteurs (Jaramillo, Mulki, Solomon, 2006 ; Mulki, Jaramillo, Locander, 2006 ; Hansen et Riggle, 2009), le vendeur doit adopter ce comportement éthique en privilégiant les attentes et demandes du client, plutôt que ses propres intérêts, assimilés à ceux de l'entreprise. Le vendeur est susceptible d'hésiter entre ses intérêts, c'est à dire ses objectifs de vente, et la parfaite satisfaction du besoin du client. Un comportement éthique se caractérisera par une déontologie du représentant l'obligeant à être honnête, factuel et à tenir ses promesses à l'égard du client (Hansen et Riggle, 2009). Les notions d'ambiguïté et de conflit de rôles restent présentes, mais l'approche choisie a un caractère moral. Les salariés résoudre ce conflit de rôles en lésant les intérêts du client par des pratiques déloyales. Ces auteurs s'accordent pour dire que les comportements et les attentes des managers sont fondamentaux afin de parvenir à un comportement éthique optimal des vendeurs. Des attentes démesurées, en termes d'objectifs de ventes, ne peuvent que pousser ces salariés à adopter des comportements déloyaux (Hansen et Riggle, 2009).

#### 2.2.1.4 **L'importance de l'autonomie accordée aux personnels au contact**

Le modèle de la *servuction* conçoit le service comme un système, le salarié au contact étant un rouage, certes essentiel, mais dont l'autonomie est très relative (Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004). Les travaux sur le stress des vendeurs ont été les premiers à relever

l'importance du management intermédiaire dans la gestion de ce conflit de rôles, en fonction du niveau d'autonomie qu'il accorde à ces salariés au contact.

Cela est confirmé par plusieurs auteurs, les uns invoquant la notion d'*empowerment* (Esslimani et Igalens, 2008) et les autres, celle d'*habilitation* (Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2011) qui montrent que l'autonomie accordée à ces derniers – en permettant de donner du sens à leur travail quotidien et de mieux s'adapter à la diversité des situations liées à la relation de service – rejaillit positivement sur leur comportement vis à vis du client. Selon Esslimani et Igalens (2008), l'*empowerment*, est un mode de gestion donnant davantage d'autonomie à ces salariés. Dans le domaine des services, il s'agit d'utiliser des *scripts* flexibles (Chebat et Kollias, 2000, selon Esslimani et Igalens, 2008) et de leur permettre de personnaliser le service. L'*habilitation* est un concept relativement proche qui suppose d'impliquer les salariés dans la prise de décision et de les encourager à être plus autonomes. Cela aurait pour effet de renforcer leurs capacités d'adaptation (Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2011).

Cette importance accordée à l'autonomie de ces personnels est confirmée par des auteurs se référant expressément à la *servuction*, comme Meyronin et Ditandy, lorsqu'ils conseillent d'accorder une certaine liberté à ces salariés :

« *In fine*, il s'agit bien de trouver un équilibre entre le fait d'introduire plus de rigueur et de régularité via notamment un certain degré d'industrialisation du service et une nécessaire oxygénation des équipes avec des marges de liberté dans la manière de délivrer une prestation compte tenu des circonstances. Ceci devant, en d'autres termes, aider à contrebalancer les effets négatifs de l'industrialisation. » (Meyronin et Ditandy, 2011, p.17)

Si à l'origine Eiglier et Langeard conseillaient d'accorder une autonomie très limitée au personnel au contact, plus récemment, Eiglier (2004) a souligné le caractère bénéfique de l'*empowerment* tout en mettant l'accent sur ses inconvénients comme « le risque de voir le personnel en contact ne pas prendre les bonnes décisions vis-à-vis du client ou que celui-ci ne comprenne pas ses décisions » (Eiglier, 2004, p.102). Le concept de *servuction* semble s'accorder difficilement avec la notion d'autonomie des personnels : l'homogénéité du système de production du service primant sur les adaptations circonstanciées.

#### 2.2.1.4.1 De l'importance des managers de proximité

Comme l'ont montré Hansen et Riggle (2009), les managers de proximité, c'est à dire les supérieurs hiérarchiques immédiats des salariés au contact, exercent un rôle modérateur. Par leur action, ils contribuent à exacerber ou à réduire la tension inhérente à la relation de service. En cherchant à établir un lien entre satisfaction de la clientèle, performance de ces salariés et satisfaction au travail, Moutte (2008) nous montre que le comportement du personnel, loin de se réduire à de simples arbitrages rationnels entre intérêts du client et rôles prescrits, est directement influencé par le management. Les managers de proximité doivent arbitrer entre des impératifs, parfois contradictoires. Par exemple, le courant de recherches sur le comportement éthique des vendeurs (Mulki, Jaramillo et Locander, 2006) voit des managers de terrain, tiraillés entre des prescriptions éthiques émanant du siège et des objectifs locaux de chiffre de ventes à atteindre. *In fine*, ils vont privilégier les objectifs chiffrés. Les managers de terrain constituent donc un facteur essentiel dans le fonctionnement de la relation de service. Si notre modèle se base sur une relation triangulaire entre le client, le salarié au contact et le management, c'est à des managers de terrain que les salariés ont affaire. Comme le montrent Mulki, Jaramillo et Locander (2006), ces derniers doivent parfois gérer des injonctions contradictoires, et ne sont pas forcément de simples relais des directives de l'entreprise.

#### **2.2.1.5 Le *burnout*, un phénomène résultant de dispositions individuelles**

Pour les auteurs précédents (Fournier, 2011 ; Hansen, 2009 ; Hollet-Haudebert et Lavorata, 2009, 2010 ; Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011 ; Mulki et *al.*, 2012 ; Riggle, 2009 ; Singh, 1993), le conflit d'intérêts lié à la relation de service est assumé et intériorisé par les vendeurs. Le terme de conflit de rôles est en lui-même explicite : il désigne un désaccord individuel. Ce conflit ne peut conduire à une résistance des salariés à l'égard du management. Les travaux d'Hollet-Haudebert et Lavorata (2009, 2010) sont, à cet égard, révélateurs : la résistance des consommateurs n'entraîne pas un tel mouvement chez les vendeurs, mais génère plutôt, un stress. Tout au plus, ce dernier peut-il amener les vendeurs à envisager de quitter leur entreprise (Hollet-Haudebert et Lavorata, 2009, 2010). Incapables de concilier des attentes et des demandes incompatibles de la part de l'entreprise et des clients, la relation de service va conduire les vendeurs au *burnout* (Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011).



Mais ce conflit d'intérêts peut également conduire les vendeurs à adopter un comportement non-éthique caractérisé par le mensonge à l'égard du client (Hansen et Riggle, 2009). Là encore, la résistance au management n'est pas envisagée, excepté le début d'un comportement déviant. *In fine*, les salariés ne s'opposent pas au management, ils ne font qu'adopter un comportement nuisible à leurs clients. Pourtant, il serait possible d'envisager une résistance au management, de la part de ces salariés, qui résulterait de leur volonté de satisfaire leur clientèle et donc, de résoudre ce conflit de rôles. Cette difficulté à envisager une telle résistance doit être mise en parallèle avec les travaux managériaux traitant de la résistance ; cette dernière ne pouvait que résulter de facteurs individuels, plutôt psychologiques et non d'une opposition au management. C'est en réalité le concept même de *burnout*, introduit par le psychanalyste Herbert Freudenberg en 1974 qui empêche d'envisager toute forme de résistance. Cette notion concernait à l'origine des personnels au contact, infirmières et travailleurs sociaux, exerçant pour des publics démunis (Weller, 2002). Selon Lorient (2000, selon Weller, 2002), ces salariés ne seraient pas en mesure de prendre la distance nécessaire à l'égard de leurs « usagers ». Le *burnout* résulterait alors d'une « insuffisante professionnalisation dans la gestion du rapport » aux usagers (Weller, 2002, p.83).

Pour Weller, « la théorie du *burnout* présente deux caractéristiques importantes : d'abord, elle fait de la gestion du rapport au public l'origine des troubles des professionnels ; par ailleurs, elle inspire une approche du travail en termes de dispositions liées aux personnes. C'est, en effet, un déficit de compétences et de « savoir-être » adéquat qui conduiraient les travailleurs à ne pas déployer la distance qui convient, trop proches ou trop distants. » (Weller, 2002, p.84). On comprend dès lors comment ces travaux sur le *burnout*, résultant du conflit de rôles, ne peuvent concevoir une résistance à l'entreprise. Le *burnout* ne peut que résulter de dispositions propres aux salariés, et n'a pas pour cause les directives managériales, mais les attentes des clients. Le management ne peut qu'atténuer ces difficultés.

#### **2.2.1.6 En conclusion**

Nous avons vu que plusieurs auteurs en marketing s'accordent à dire que le personnel au contact est un élément essentiel de la rencontre de service (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985 ; Solomon *et al.*, 1985 ; Crosby et Stephens, 1987). Pour certains, il est le premier représentant de l'entreprise (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Berry, Conant et Parasuraman, 1991 ; Eiglier et Langeard, 1987). L'étude des « tensions » traversant ces salariés est donc

essentielle. Dans le cadre du modèle de la *servuction*, ils sont considérés comme un rouage, primordial, d'un système de production « du » service.

**Tableau 20 : travaux empiriques sur les tensions des salariés au contact**

Auteurs	Méthode	Résultats
<b>Singh (1993)</b>	Étude quantitative	Les salariés au contact sont vulnérables à l'ambiguïté des rôles
<b>Hollet-Haudebert, Mulki, et Fournier (2011)</b>	Étude quantitative	L'ambiguïté et le conflit de rôles propres aux vendeurs génèrent du stress qui peut conduire au <i>burnout</i>
<b>Jaramillo, Mulki, Solomon (2006)</b>	Étude quantitative	Les salariés doivent gérer des conflits de rôles en s'appuyant sur un comportement éthique
<b>Mulki, Jaramillo, Locander (2006)</b>	Étude quantitative	Les conflits de rôles génèrent des conflits éthiques. Le climat organisationnel et le style de management influent sur les conflits de rôles
<b>Hansen et Riggle (2009)</b>	Étude quantitative	Le vendeur éthique ne cherche pas à tromper son client. L'entreprise a un rôle déterminant dans la mise en place d'un climat éthique
<b>Charbonnier-Voirin et El Akremi (2011)</b>	Étude quantitative	<i>L'habilitation</i> accordée aux salariés au contact leur permet de mieux s'adapter à la diversité des situations liées à la relation de service
<b>Esslimani et Igalens (2008)</b>	Étude quantitative	<i>L'empowerment</i> suppose d'accorder plus d'autonomie aux salariés, ce qui leur permet de s'adapter plus facilement
<b>Hollet-Haudebert et Lavorata (2009, 2010)</b>	Étude quantitative	La résistance des consommateurs dégrade la performance des vendeurs et génère un stress

Ces personnels sont partagés entre l'intérêt du client et l'intérêt financier de l'entreprise (Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004). S'il paraît nécessaire d'optimiser leur recrutement et leur formation, tout en les motivant, c'est au concepteur du système de servuction d'éviter les « zones de recouvrement » face auxquelles ces salariés seraient obligés de faire des arbitrages (Eiglier et Langeard, 1987). En conséquence, certains auteurs (Ditandy et Meyronin, 2007 et 2011 ; Eiglier, 2004 ; Lapert, 2005) conseillent d'accorder une autonomie restreinte à ces salariés afin de pouvoir réaliser ces compromis. Pourtant cette conciliation d'intérêts contradictoires paraît plus difficile que ce que ces auteurs semblent envisager, comme le montrent les travaux sur le stress des vendeurs. Plusieurs chercheurs (Singh, 1993 ; Hollet-Haudebert, Mulki, et Fournier, 2011) considèrent que l'arrangement des intérêts antagonistes des clients et de l'entreprise peut générer un syndrome d'épuisement professionnel ou *burnout* chez les vendeurs. Néanmoins, comme nous l'avons expliqué, le « modèle » du *burnout*, introduit par le psychanalyste Freudenberg (1974) tend à considérer que ce dernier est causé par une gestion inadaptée du public, liée à un déficit de compétences (Weller, 2002). Ce personnel au contact serait donc la source du problème, toute notion de résistance étant exclue de ces travaux. Pourtant, nous savons, par les travaux d'Harris et Ogbonna (2002, 2012), Hjalmarsson (2011), O'Connell Davidson (1994), Richards et Marks (2007), que la résistance des personnels au contact existe, même si elle ne semble pas concerner la catégorie des vendeurs. Le comportement des clients (et plus particulièrement leur éventuelle résistance) a une incidence sur le stress des vendeurs (Hollet-Haudebert et Lavorata, 2009, 2010) : il nous paraît essentiel de comprendre les tensions entre ces salariés et les clients.

## **2.2.2 Les tensions entre clients et salariés dans le cadre de la relation de service**

Nous nous intéressons ici aux tensions opposant salariés et clients. Nous analysons d'abord comment un rapport de forces s'établit entre ces deux catégories. En tant que relation de pouvoir, celui-ci peut générer une résistance des salariés au contact. Néanmoins, cette tension peut résulter d'une instrumentalisation de la figure du client par la direction de l'entreprise : elle ne peut donc être étudiée sans une prise en compte de la relation salariale, entre le personnel au contact et le management.

### 2.2.2.1 Rapports de force entre salariés au contact et clients

Certains travaux abordent la relation de service comme un rapport de force entre clients et salariés. Les clients seraient en situation d'exercer un pouvoir sur les employés au contact, ce qui générerait une résistance de ces derniers. C'est d'abord le cas d'une étude empirique de Jeantet (2003), au sujet de La Poste, qui établit une analogie entre le *rapport serviciel*, lié à la relation de service, et le rapport de classe. Elle s'oppose aux conceptualisations de l'action administrative voyant une domination des « agents de service » sur des usagers passifs. Pour elle, la relation de service est une relation de pouvoir qui constitue un rapport de forces dans lequel chacun des deux acteurs dispose d'une forme de pouvoir à des degrés divers, et essaie de « tirer » la relation dans son sens (Jeantet, 2003).

L'auteure montre comment le rapport des guichetiers de La Poste aux clients est ambivalent : ces derniers sont à la fois désirés et craints. Leur activité quotidienne oscille entre deux pôles : « rendre service », d'un côté et « servitude » de l'autre, voire dans des cas extrêmes « servilité ». Car « si les prescriptions des clients sont moins formalisées » que celles des managers, « elles n'en sont pas moins fortes » (Jeantet, 2003, p.198). Son étude montre comment certains clients « se permettent de (...) donner des ordres » aux guichetiers (Jeantet, 2003, p.200). Face à ces comportements, les salariés au contact opposent une « résistance variable » (Jeantet, 2003).

En faisant référence à Jeantet (2003), Barbier (2012), lui, s'intéresse à la façon dont les employés d'un grand magasin parisien résistent aux « petites brutalités » exercées par les clients (Barbier, 2012, p.46). Il constate que ces vendeurs sont « faiblement mobilisés pour défendre leurs conditions d'emploi et de travail » (Barbier, 2012, p.47). Réceptifs au discours managérial de ces établissements selon lequel « le client est leur premier employeur » ces salariés choisissent de résister à une forme de « domination du client » (Barbier, 2012, p.48). Les formes les plus fréquentes de résistance constatées sont relativement bénignes et supposent souvent d'exagérer les expressions de politesse afin de « recalcr » le client (Barbier, 2012, p.49). Plus que de résistance, il s'agit de tentatives de régulation du comportement de la clientèle. De vraies manifestations de résistance peuvent néanmoins avoir lieu. Elles sont très diverses et vont, par exemple, du vendeur oubliant intentionnellement de signaler à un client pénible qu'il a oublié sa carte bleue à la caisse ou de vendeurs refusant des paquets cadeaux aux clients sous le prétexte fallacieux qu'ils seraient en rupture de stock (Barbier, 2012). L'étude d'Harris et Ogbonna (2002), déjà analysée au premier chapitre de

cette thèse nous a également donné des indications analogues sur ce rapport parfois conflictuel entre salariés au contact et clients. Les clients y représentent la première cause d'insatisfaction de ces personnels. Les actes commis par les salariés et décrits comme du « sabotage de service » y apparaissent donc en majorité comme une forme de « revanche » à l'égard des clients (Harris et Ogbonna, 2002).

#### 2.2.2.1.1 Les clients sont-ils vraiment responsables du stress des personnels au contact ?

Pour Jeantet, et dans le cadre du service public :

« Le renforcement du statut et de la place du client est en effet à mettre en corrélation avec des transformations sociétales plus générales. Il faut d'abord et surtout souligner les transformations des entreprises de services et de leurs discours. Les politiques de modernisation des entreprises publiques se sont ainsi largement effectuées par la mobilisation de la figure du client comme levier de changement. (...) Le passage de l'« usager » au « client » (...) a contribué à redéfinir la place et le rôle de chacun au sein de la relation de service. Il est devenu évident que, plus que l'usager, le client méritait d'être pris en considération. » (Jeantet, 2003, p.203)

Afin de passer d'une logique de « domination de l'agent » au « pouvoir du client », les entreprises ont également mené des campagnes de communication promettant aux clients « un contact personnalisé, une réponse rapide, une satisfaction totale » (Jeantet, 2003, p.203). Cette évolution dépasse les services publics, comme le montre Benier (1992, selon Jeantet, 2003) dans son étude sur les banques, elle y montre des clients devenus plus exigeants et mieux informés.

Pour d'autres auteurs (Maugeri, 2006 ; Dujarrier, 2006 ; Bouveresse, Baujard et Haim, 2011), le malaise des personnels face aux clients est avant tout le résultat d'une instrumentalisation de la figure du « client » par les entreprises. Cette représentation de ce dernier serait utilisée afin d'exercer une pression permanente sur les personnels au contact pour les obliger à améliorer leur rendement. Ainsi, les entreprises diminueraient leur personnel d'accueil afin de les « encourager » à travailler plus vite grâce à la pression des clients qui patientent pour être servis (Tiffon, 2013). Les queues au supermarché, peu fréquentes dans les années quatre-vingt-dix, sont aujourd'hui la règle et encourageraient les employés de caisse à accélérer leur

rythme de travail (Tiffon, 2013). De la même façon, le temps d'attente moyen aux guichets de La Poste a régulièrement augmenté depuis la fin des années 2000 (Tiffon, 2013). Pour Bouveresse, Baujard et Haim (2011), les salariés au contact seraient en mesure de gérer l'insatisfaction du client qui « dans de nombreux cas, finit par s'excuser, comprenant que le salarié n'est pas responsable de la politique de l'entreprise » (Bouveresse, Baujard et Haim, 2011, p.97). Le mode de gestion de la relation client décidé par la direction serait à l'origine du mécontentement des clients et rejaillirait sur les salariés au contact (Bouveresse, Baujard et Haim, 2011). C'est, principalement, la contrainte temporelle et la focalisation sur le client « rentable » qui créerait cette insatisfaction de la clientèle, ces auteurs allant même jusqu'à affirmer que la souffrance des salariés est le résultat de « l'instrumentalisation » de la figure du client par l'organisation (Bouveresse, Baujard et Haim, 2011, p.98). Cela nous rappelle l'étude d'O'Connell Davidson (1994) sur la résistance de ces salariés qui montre comment des changements organisationnels décidés par le management peuvent avoir un impact considérable sur la relation de service et profondément mécontenter les clients. Finalement, le problème ne se situerait pas dans les clients eux-mêmes, mais dans la stratégie de l'entreprise.

Car pour Jeantet (2003), il ne faut nullement considérer que les clients, possesseurs de « nouveaux droits », participent désormais à la définition des services qui leur sont proposés, « leur action est limitée, canalisée et formatée » (Jeantet, 2003, p.203). D'ailleurs, cette participation « contrôlée » des clients était déjà recommandée par Eiglier et Langeard (1987) dans le cadre de ce système planifié de production de service qu'est la *servuction*. Ce « nouveau pouvoir » attribué aux clients reste donc limité (Jeantet, 2003, p.204).

La relation de service est aussi un rapport de force (Jeantet, 2003). Néanmoins celui-ci, à la différence du rapport salarial, paraît fluctuant et fortement influencé par le mode de gestion de la relation client décidé par l'entreprise. Cet aspect n'a pas été suffisamment pris en compte par des auteurs comme Harris et Ogbonna (2002, 2012), qui ne voient dans le « sabotage de service » qu'un phénomène réactionnel, sans comprendre que l'attitude des clients résulte d'une construction : le client de *Ryanair* n'a pas les mêmes attentes ni les mêmes attitudes que celui du *Sofitel*.

**Tableau 21 : travaux empiriques sur les tensions entre salariés au contact et clients**

<b>Auteurs</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
<b>Jeantet (2003)</b>	Étude qualitative	La relation de service est également un rapport de forces entre les clients et les salariés au contact
<b>Barbier (2012)</b>	Étude qualitative	Les vendeurs d'un grand magasin cherchent à réguler les comportements déviants ou « petites brutalités » des clients
<b>Bouveresse, Baujard et Haim (2011)</b>	Étude qualitative	Le management a une forte influence sur le fonctionnement, plus ou moins facile, de la relation entre le salarié au contact et le client
<b>Harris et Ogbonna (2002)</b>	Étude qualitative	Les salariés au contact peuvent « saboter le service », entre autres raisons, par volonté de revanche à l'égard des clients qui exercent une forte pression sur ce personnel

### **2.2.3 Les liens entre clients et salariés dans le cadre de la relation de service**

Nous avons analysé ce qui oppose les salariés au contact aux clients, nous savons que ces deux acteurs sont séparés par des intérêts opposés et qu'une certaine tension peut en résulter. Nous allons maintenant nous intéresser à ce qui peut les réunir afin d'envisager une résistance conjointe contre le management. En effet, nous savons que ces deux acteurs peuvent se rejoindre et coopérer, ce qui suppose des formes de compréhension mutuelle. Pour cela, nous allons examiner deux notions : l'amitié commerciale qui voit clients et salariés au contact forger des liens et manifester des sentiments d'empathie et d'autre part, la coproduction, qui réunit clients et salariés dans le cadre de la relation de service.

### 2.2.3.1 L'amitié commerciale

Ce concept d'amitié commerciale nous intéresse à deux niveaux : tout d'abord en ce qu'il tend à nous montrer que les contacts entre salariés clients peuvent également se dérouler sous le signe d'une compréhension réciproque et que, malgré leurs positions différentes, ces deux acteurs pourraient se rejoindre dans une opposition commune au management.

Le concept d'amitié commerciale a intéressé plusieurs chercheurs en marketing (Gwinner, Gremler et Bitner, 1998 ; Reynolds et Beatty, 1999 ; Bäckström, Pitt, Campbell et Nel, 2009 ; Price et Arnould, 1999). Il suppose que clients et salariés établissent des relations d'empathie. Apparu dans les années cinquante et initialement détaché de la relation de service, ce concept suppose de réconcilier deux notions incompatibles : la *sympathie* et l'*instrumentalité*.

L'amitié telle que nous la connaissons aujourd'hui est une construction récente : elle ne s'est forgée qu'à l'aube du 19<sup>ème</sup> siècle. Elle présuppose une opposition nette entre l'*amitié*, désintéressée par nature et la *relation d'affaires* basée sur l'intérêt (Silver, 1990). Le concept d'*amitié commerciale* nous rappelle qu'il n'en a pas toujours été ainsi. Notre définition actuelle de l'amitié correspond, selon le petit Robert, à un « Sentiment réciproque d'affection ou de sympathie qui ne se fonde ni sur les liens du sang ni sur l'attrait sexuel », c'est également une « marque d'affection », un « témoignage de bienveillance ». Cette forme d'altruisme serait plus pure que l'amour puisque ce dernier reste caractérisé par un certain narcissisme et est, de plus, accablé par les « affres » de la passion (Silver, 1990).

À l'époque préindustrielle, l'amitié avait un sens à la fois plus large et plus fort qu'aujourd'hui. Dans le monde romain, les amitiés étaient basées sur la connivence, la proximité et les besoins communs regroupés sous le terme de *necessitudo* (Smith, 1776, selon Silver, 1990). Cette amitié n'était pas forcément fondée sur la sympathie, mais sur une notion d'alliance contre un ennemi commun. Il s'agissait alors d'un phénomène exclusif basé sur des intérêts communs qu'on cherchait à défendre : l'ennemi d'un ami ne pouvait être que son propre ennemi. L'amitié supposait un engagement sur la durée et des responsabilités à l'égard de son partenaire, mais pas forcément des affinités communes. Cette forme d'amitié partageait des points communs avec la notion d'amitié commerciale, d'ailleurs à cette époque, le commerce entre amis était une réalité courante.

Au 19<sup>ème</sup> siècle, le développement du capitalisme rendit nécessaire l'établissement de rapports plus fluides et moins contraignants. Cela conduisit à une séparation entre deux formes



relationnelles : l'amitié et la relation commerciale. Cette dernière a un but clairement instrumental, peut être rompue à n'importe quel instant et ne comporte aucune obligation autre que ses propres termes contractuels. L'amitié, elle, est librement fondée sur la sympathie naturelle : elle est dégagée de tout aspect instrumental et ne suppose aucun engagement absolu. L'individu devient ainsi calculateur dans ses affaires et altruiste dans ses relations amicales (Silver, 1990).

Dès, les années cinquante, le marketing s'intéresse à la notion d'amitié commerciale qui implique une connivence entre un vendeur et un client. Au début des années soixante-dix, une sociologue, Kurth (1970), montre que la dualité amitié *versus* relation commerciale ne correspond pas à la réalité. Ainsi, des relations à caractère amical, plus souples que l'amitié proprement dite, peuvent également exister. Leur ingrédient principal est le niveau de dévoilement de soi-même (*self-disclosure*) et donc de secrets partagés. Plus tard, dans les années quatre-vingt-dix, l'essor du marketing relationnel conduit certains chercheurs à s'intéresser plus particulièrement aux « bénéfices sociaux » des relations à long terme qu'ils associent à l'amitié et distinguent d'autres aspects instrumentaux tels la confiance ou la perception d'un traitement individualisé. (Gwinner, Gremler et Bitner, 1998 ; Reynolds et Beatty, 1999).

Price et Arnould (1999) analysent de façon approfondie le phénomène par une étude des relations entre des coiffeurs et leurs clients. Ils relèvent, à la suite de Kurth deux paramètres fondamentaux qui sont la capacité à se dévoiler (*self-disclosure*) et la faculté de s'entraider (*mutual assistance*). La notion d'amitié commerciale suppose une tension entre des objectifs instrumentaux poursuivis par chacun des participants afin de satisfaire ses propres intérêts et la logique d'entraide mutuelle caractéristique de l'amitié. Par exemple, le salarié peut avoir des objectifs de ventes à réaliser, là où le client veut le produit au meilleur rapport qualité-prix. Les amitiés commerciales tendent à se mettre en place naturellement lorsque d'une part, le cadre permet des contacts sociaux répétés, que les individus peuvent prévoir l'occurrence de leurs prochaines rencontres et à condition qu'ils soient ouverts à l'éventualité d'une relation amicale. *A contrario*, des facteurs incitant les salariés à adopter une logique purement instrumentale à l'égard de leurs clients, telle que l'atteinte d'objectifs de vente élevés, découragent la mise en place de telles relations. De nombreux auteurs (Arnold, Nguyen et Hartley, 2011 ; Elsharnouby et Parsons, 2010 ; Swan et *al.*, 2001 ; Heide et Wathne, 2006 ; Grayson, 2007) vont souligner cette tension entre logique d'entraide et objectifs

instrumentaux, caractéristique de l'amitié commerciale. Mais, ils vont également remarquer que cette dernière suppose l'établissement de liens forts autour d'intérêts communs. Néanmoins, cette tension entre altruisme et instrumentalité reste problématique pour la majorité des clients, même si elle tend à se résorber avec la répétition des contacts (Price et Arnould, 1999).

Toutefois, l'amitié commerciale suppose des contacts répétés. Pourtant l'étude d'El Euch Maalej et Roux (2012) montre que les clients peuvent faire acte d'empathie à l'égard de salariés au contact qu'ils ne semblent pas connaître préalablement. Nous savons, également, par l'étude d'Hjalmarsson (2011) que la réciprocité est plus facilement vraie.

### **2.2.3.2 La relation de service comme coproduction**

Plusieurs auteurs (Dubois, 1996 ; Eiglier, 2004 ; Gadrey et Zarifian, 2002 ; Gadrey, 2003 ; Zarifian, 2013) voient dans la relation de service une coproduction entre un client et un salarié au contact. Cette notion de coproduction suppose que salariés et clients doivent coopérer pour assurer la réussite de la rencontre de service, ce qui a pour résultat de les rapprocher. Déjà, Eiglier et Langeard (1987) accordaient une grande importance à la participation du client dans leur modèle de la *servuction*. En marketing, les recherches sur la coproduction n'ont vraiment débuté qu'avec l'article fondateur de Vargo et Lusch (2004). La coproduction ou co-création (Prahalad et Ramaswamy, 2004) suppose que la valeur d'usage et la valeur d'échange des produits sont réalisés conjointement par l'entreprise et le consommateur dans le cadre d'une relation de service (Zwick, Bonsu et Darmody, 2008 ; Cova, Dalli et Zwick, 2011 ; Ezan et Cova, 2008). Cette notion permet de rompre la barrière traditionnelle entre production et consommation en redonnant au consommateur un rôle moteur (Zwick, Bonsu et Darmody, 2008). Les clients deviennent les partenaires d'un processus d'innovation et de production mutuellement bénéfiques. Cela suppose un nouveau consommateur, actif et constructif (Cova, Dalli et Zwick, 2011) qui prend le pouvoir, comme l'affirment les prospectivistes et analyseurs de tendances<sup>44</sup> ou semble « prendre le contrôle » de sa consommation comme l'affirme Arnould :

---

<sup>44</sup> On peut citer en France : Gérard Mermet, les membres du Credoc et l'Observateur Cetelem (Cova et Cova, 2009).

« Qu'on choisisse de le dénommer par « protagoniste », « consomm'acteur », « prosumer » ou par tout autre néologisme, l'élément central à retenir de toutes ces contorsions linguistiques est que le producteur co-créatif d'expériences authentiques et autonomes [qu'est devenu le consommateur aujourd'hui] est fort éloigné du consommateur passif des marchés de masse qui était la caractéristique du boom consumériste d'après-guerre. »

(Arnould, 2007, p.192, selon Cova et Cova, 2009).

Il est intéressant de remarquer que Cova et Dalli (2010) ont établi des passerelles entre cette notion de coproduction et la vision post-structuraliste de la résistance des consommateurs en estimant que les consommateurs résistants peuvent être assimilés à des co-créateurs de valeur, puisque leur résistance est une forme de « travail créant de la valeur » (Cova et Dalli, 2010, p.12). La coproduction pourrait donc être la porte d'entrée à la notion de résistance conjointe.

#### 2.2.3.2.1 Le consommateur, coproducteur ou travailleur non rémunéré ?

Pour Dubois (1996), la notion de coproduction suppose que les deux acteurs, salariés au contact et clients « deviennent des partenaires mus par une commune rationalité et poursuivant les mêmes fins » (Dubois, 1996, selon Jeantet, 2003). Pourtant, comme nous l'avons vu précédemment en analysant les tensions opposant salariés au contact et clients, cela ne semble pas être le cas : les deux acteurs poursuivent des buts, souvent divergents (Jeantet, 2003). D'autre part, ils ne disposent pas des mêmes ressources. A cela se rajoute la vision des entreprises : dans la continuité du modèle de la servuction, elles y voient un moyen de faire « participer » le client, tout en contrôlant ses pratiques :

« Malgré une vision très répandue d'un consommateur actif, « se prenant en charge », les marketers essayent toujours de contrôler les pratiques et les processus de consommation (Ritzer, 1999 ; Moor, 2003 ; Ritzer, 2004). »

(Zwick, Bonsu et Darmody, 2008)

Zwick, Bonsu et Darmody (2008) voient dans ce terme de co-production le renouvellement du *marketing concept* des années soixante censé placer le consommateur au centre de l'entreprise :

« Développé par des professeurs et des gourous managériaux (CK Prahalad et Venkat Ramaswamy), la co-crédation doit se comprendre comme une radicalisation de l'orientation client, pierre angulaire de la doctrine « Kotlerienne » en marketing (voir, par exemple Kotler, 1972 ; Kotler et Levy, 1969) ».

(Zwick, Bonsu et Darmody, 2008)

Comme pour le marketing concept des années soixante, ces notions auraient pour but de masquer la véritable nature asymétrique des relations entre consommateurs et firmes. Car, pour certains chercheurs et dans le cadre de la coproduction, les clients se transforment progressivement en une sorte d'employés partiels, non rémunérés (Cova et Dailli 2009 ; Ezan et Cova, 2008 ; Dujarrier, 2006, 2008 ; Tiffon, 2013 ; Zwick, Bonsu et Darmody, 2008). Par exemple, en achetant sa place par l'intermédiaire d'un automate, le client d'une salle de cinéma réalise le même travail qu'un caissier sans pour autant bénéficier d'une réduction de prix (Tiffon, 2013, p.139). Il s'agirait donc d'un processus d'expropriation de la plus-value générée par le travail du consommateur (Zwick, Bonsu et Darmody, 2008 ; Cova, Dailli et Zwick, 2011 ; Tiffon, 2013). En tant que travailleurs exploités, dans le sens qu'ils sont aliénés des fruits de la plus-value de leur travail, ils sont semblables à des salariés (Cova et Dailli 2009 ; Dujarrier, 2006, 2008 ; Tiffon, 2013). A tel point que des sociologues comme Jeantet, Tiffon et Dujarrier refusent d'utiliser le terme de co-crédation ou coproduction, là où des auteurs en marketing (Zwick, Bonsu, Darmody, Cova et Dalli) s'y réfèrent avec des réserves certaines. En fait, ils voient dans l'usage de ce mot l'idée d'une égalité et d'une symétrie fallacieuse entre le consommateur et la firme. Pour eux, le client subit, soit une forme de domination (Dujarrier, 2006, 2008 ; Tiffon, 2013), soit une forme de gouvernementalité (au sens foucauldien du terme) reposant sur une illusion de pouvoir et de liberté (Zwick, Bonsu et Darmody, 2008 ; Cova, Dalli et Zwick, 2011).

Même s'ils refusent le terme de coproduction, les chercheurs vus précédemment (Jeantet, Tiffon, Dujarrier Zwick, Bonsu, Darmody, Cova et Dalli) s'accordent sur le fait d'une contribution active du client qui doit « travailler » pour bénéficier du service. Le fait que les deux types d'acteurs (salariés et clients) doivent « fabriquer » ensemble le service serait une source de liens forts entre eux. A ce sujet, une étude de Cova et Ezan (2008) s'interroge sur « la confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque » (Ezan et Cova, 2008). Les auteurs s'intéressent à l'univers de consommation du jeu *Warhammer*. Le personnel en contact est consommateur des produits de la marque quand les

clients, eux, peuvent se transformer en producteurs d'évènements, d'idées et même d'accessoires de celle-ci. Le collaborateur peut ainsi développer avec les clients une complicité à la fois de connaisseur-expert mais aussi de pratiquant. Les auteurs estiment que dans ce cadre, clients et salariés ont le même statut de membres de la tribu. Si les salariés sont en relation de subordination, les clients, du fait de leur travail non rémunéré de conseil et d'animation indispensable à la vie des boutiques de l'enseigne, sont de fait des travailleurs exploités (Cova et Ezan, 2008 ; Zwick, Bonsu et Darmody, 2008). Cova et Ezan (2008) signalent que la confusion des rôles dans les communautés de marques pourrait se transformer en « double exploitation du personnel et des clients » et donc « dégénérer en conflit larvé dommageable pour l'atmosphère de la communauté » (Ezan et Cova, 2008). Curieusement, ces deux auteurs semblent envisager une forme de mécontentement liée à la coproduction qui ne s'exprimerait pas dans le cadre de l'entreprise, mais seulement dans celui de la communauté des joueurs *Warhammer*. Cela pourrait rejaillir négativement sur la motivation des employés et la propension à acheter de la part des consommateurs.

#### 2.2.3.2.2 La coproduction serait-elle le facteur explicatif de la résistance conjointe ?

Il serait tentant de prendre comme point de départ l'étude de Cova et Ezan (2008), pour voir dans le rapprochement des rôles des salariés au contact et des consommateurs, le démarrage de la résistance conjointe. Si, des communautés de marque regroupant des salariés et des clients passionnés, peuvent manifester leur mécontentement, elles pourraient également, s'organiser pour résister conjointement. Cette résistance pourrait se dérouler dans le cadre quotidien des rencontres de service. Pourtant ces auteurs ne font pas le lien entre résistance et coproduction. Si l'étude de Cova et Ezan (2008) entrevoit une insatisfaction qui s'exprime sur les médias de la communauté des joueurs *Warhammer*, elle ne va pas jusqu'à parler de résistance. Même lorsqu'ils affirment que les consommateurs sont « exploités », ils ne considèrent pas qu'ils pourraient se rebeller contre cet état de fait. La seule explication plausible à ce paradoxe est donnée par Cova, Dalli et Zwick, (2011). Ils voient dans la coproduction un mécanisme par lequel les consommateurs sont exploités, certes, mais ils y ont, aussi, un rôle actif et restent maîtres du jeu : ils ne peuvent donc résister à l'exercice d'un pouvoir qu'ils ne sont pas en mesure de percevoir. Si l'on se réfère à l'étude de Cova et Ezan (2008), on constate effectivement que les consommateurs résistent en exprimant leur mécontentement dans les forums et en achetant des copies de figurines *Warhammer* (ce que la

marque cherche à combattre), mais n'essaient pas d'impliquer les salariés de l'entreprise. C'est également le cas de ces derniers qui ne tentent pas de transmettre leur mécontentement aux clients.

#### 2.2.3.2.3 En conclusion : la coproduction, un révélateur des liens et des divergences entre salariés au contact et clients

La notion de coproduction nous montre que la relation de service implique une coopération entre salariés au contact et clients, même si parfois elle peut être minimale. Elle a également le mérite de nous montrer que ces liens sont complexes, le client ayant une position différente de celle du salarié : ni soumis à l'entreprise, ni totalement libre de ses actions. C'est ce que montre d'ailleurs, en creux, l'étude de Cova et Ezan (2008). Néanmoins, si elle nous permet de comprendre que des liens « se créent », elle nous montre également que ceux-ci sont limités et ne conduisent pas à des formes d'entente entre salariés et clients. En fait la notion même de coproduction semble paradoxalement les réunir tout en les séparant. Ils sont unis par cet objectif commun de création de valeur d'usage. Mais ils sont également opposés par leur *perception* de la situation : si les salariés se considèrent subordonnés à l'entreprise, ce n'est pas le cas des clients qui sont satisfaits de leur implication et de leur travail et qui ne se considèrent aucunement exploités. L'acheteur des figurines *Warhammer* est ainsi content de devoir les peindre lui-même, alors que leur prix d'achat reste élevé, et de pouvoir donner des « trucs » et « astuces » aux employés des boutiques de la marque sans que rien ne l'y oblige. Et c'est cette différence de points de vue qui amène Cova et Ezan (2008) à ne pas envisager l'existence d'une résistance conjointe résultant de ce mécontentement commun.

#### **2.2.3.3 En conclusion : des liens entre salariés au contact et clients**

Le concept d'amitié commerciale nous a montré comment des manifestations d'empathie mutuelle entre salariés au contact et clients peuvent déboucher sur des formes d'amitié dans le cadre de concepts répétés. Si le concept en lui-même ne nous permet pas d'expliquer l'éventualité d'une résistance conjointe, il nous intéresse en ce qu'il constitue un indice supplémentaire d'éventuels rapprochements entre salariés au contact et clients, dans le cadre de la relation de service. Par la notion d'amitié commerciale nous pouvons insister sur le fait que, dans le cadre de la relation de service, surviennent parfois des manifestations d'empathie

réciroque. Cela confirme les quelques indices révélés dans notre revue de littérature sur la résistance (El Euch Maalej et Roux, 2012 ; Hjalmarsson, 2011). Le concept de coproduction nous montre, lui, que la relation de service suppose une coopération nécessaire entre salariés au contact et clients. Cette dernière crée des liens, pourtant les positions des deux acteurs diffèrent, ce qui rend cette coopération complexe.

**Tableau 22 : travaux empiriques sur les liens entre salariés au contact et clients**

Auteurs	Méthode	Résultats
<b>Price et Arnould (1999)</b>	Étude qualitative	A la suite de contacts répétés, une minorité de coiffeurs et de clients développe une amitié commerciale
<b>Dujarrier (2006)</b>	Étude qualitative	Les clients travaillent gratuitement pour le compte des entreprises
<b>Tiffon (2013)</b>	Étude qualitative	La plus-value générée par les clients est captée par les entreprises
<b>Cova et Ezan (2008)</b>	Étude qualitative	Dans le cadre de la communauté de marque <i>Warhammer</i> , les rôles respectifs des salariés au contact et des consommateurs tendent à se rapprocher, sans que cela puisse générer des formes de résistance conjointe

#### **2.2.4 Conclusion : liens et tensions, de la nécessité d'un cadre intégrateur**

Nous faisons d'abord le bilan de notre revue de littérature sur les facteurs de liens et d'opposition entre salariés au contact, clients et management. Puis, nous relevons les indices de résistance conjointe dans les différents segments de littérature étudiée. Finalement, nous analysons les lacunes de la littérature à ce stade.

#### **2.2.4.1 Bilan : tensions et liens**

Avant de se caractériser par des liens entre salariés au contact et clients la relation de service se caractérise par des tensions entre les différents acteurs. La première et essentielle de ces tensions est celle qui caractérise le rapport salarial, ou plutôt qui implique les salariés au contact et leur employeur. Ces derniers doivent concilier les intérêts contradictoires des clients et de l'entreprise (Eiglier et Langeard, 1987). Selon la littérature sur le stress des vendeurs, (Singh, 1993 ; Hollet-Haudebert et Lavorata, 2009, 2010 ; Hollet-Haudebert, Mulki, et Fournier, 2011), ce conflit de rôles peut provoquer un syndrome d'épuisement professionnel ou *burnout*, mais pas une résistance des salariés. Pourtant certains travaux sur cette dernière nous laissent penser que ces tensions peuvent justement déboucher sur des formes de résistance (Harris et Ogbonna, 2002, 2012 ; O'Connell Davidson, 1994). Si l'on s'intéresse aux présupposés théoriques du modèle du *burnout*, cela s'explique : ce concept, inventé par le psychanalyste Freudenberg (1974) et d'abord étudié chez le personnel hospitalier, résulterait d'une gestion inadaptée de la clientèle provoquée par un déficit de compétences des salariés au contact. Le modèle du *burnout* exclue donc toute idée de résistance des salariés. Nous savons également que la relation de service est un rapport de forces fluctuant entre le salarié au contact et le client (Jeantet, 2003), sur lequel le management exerce une influence certaine (Bouveresse, Baujard et Haim, 2011). Mais cette relation de service implique également en tant que coproduction une coopération. Des liens peuvent même s'établir entre salariés au contact et clients dans le cadre de contacts répétés (Price et Arnould, 1999a). Nous avons donc, d'une part, une tension première se situant au niveau des salariés, d'autre part, une relation de service entre un salarié au contact et un client, caractérisée par des liens et des tensions. A ce stade, se pose la question des interrelations entre ces liens et ces tensions.

#### **2.2.4.2 Indices et lacunes : de la nécessité d'un cadre intégrateur**

A travers le premier chapitre et une partie du second, nous avons analysé des travaux qui traitent de certains aspects particuliers de notre objet de recherche. A titre d'exemple, l'étude d'O'Connell Davidson (1994) a pour objectif d'étudier la résistance des salariés d'une structure de services et non pas de s'intéresser au fonctionnement de la relation de service. De même, la recherche d'Hjalmarsson (2011) a pour objet de comprendre la résistance des aides à domicile, mais pas les liens qui les unissent à leurs clientes. La recherche de Hollet-



Haudebert, Mulki, et Fournier (2011) s'intéresse au stress des vendeurs, mais n'envisage pas une résistance des salariés au contact.

La mise en perspective de ces travaux, les uns par rapport aux autres, nous donne une appréhension incomplète des résistances dans le cadre de la relation de service. L'étude des personnels au contact ne peut donc être isolée de l'ensemble du contexte organisationnel, ni de ses relations avec la clientèle. Cette dernière doit être étudiée, non seulement dans ses rapports avec les salariés au contact, mais également en fonction de la stratégie de gestion de la relation client par l'entreprise. Quand à l'action managériale, elle doit être analysée de manière simultanée dans son rapport aux salariés et aux clients. La relation de service est un ensemble qui ne peut être compris qu'en tant que tel. Il nous paraît donc nécessaire d'avoir recours à un cadre intégrateur afin de penser la relation de service avec ses résistances et ses liens, dans son ensemble. Ainsi, les rapports par lesquels le management et le personnel en contact sont structurellement liés, de même, les rapports qui régissent les liens entre le personnel en contact et le client doivent être pensés *ensemble* dans leur *irréductible conflictualité*. C'est d'ailleurs ce qu'avaient compris Eiglier et Langeard (1987), mais leur vision souffre d'un caractère mécaniste, du fait que ses différentes composantes n'apparaissent que comme les rouages d'une machinerie bien huilée.

### 2.2.5 Résumé de la section 2.2 : tensions et liens de la relation de service

L'objet de cette deuxième section du second chapitre était de comprendre la nature des tensions et liens traversant la relation de service.

Nous avons d'abord analysé les tensions spécifiques au personnel au contact, en tant que représentant de l'entreprise, cela en raison de son importance dans le cadre de la rencontre de service. Les salariés au contact doivent arbitrer entre les intérêts financiers de l'entreprise et les intérêts des clients. Pour cette catégorie de salariés au contact que sont les vendeurs, cette conciliation peut générer un stress conséquent. Néanmoins, le concept de *burnout* tend à considérer que ce dernier résulte d'un déficit de compétences de la part des salariés. Nous avons ensuite analysé les tensions liées à la relation entre salariés au contact et clients. Il apparaît que la relation de service constitue également un rapport de forces entre le salarié et le client, ce dernier tentant d'exercer un pouvoir. L'éventuel « pouvoir » des clients doit, néanmoins, être relativisé : leur action étant « limitée, canalisée et formatée » (Jeantet, 2003, p.203). D'autre part, ce rapport de forces est fortement influencé par la stratégie de gestion de la relation client décidée par le management.

Nous avons ensuite examiné les éventuels facteurs de liens entre ces salariés et les clients, à travers les concepts d'amitié commerciale et de coproduction. Le concept d'amitié commerciale nous révèle que, dans le cadre de la relation de service, des manifestations d'empathie mutuelle entre salariés et clients peuvent se produire. Le concept de coproduction nous indique que la relation de service suppose une coopération nécessaire entre salariés au contact et clients. Cette coopération induit des liens entre ces deux acteurs, même si leurs positions diffèrent.

La relation entre les salariés et les clients se caractérise donc par un double mouvement d'opposition et d'association. Constatant qu'aucun des travaux étudiés dans la revue de littérature ne nous permet de comprendre, dans son ensemble, la nature des rapports traversant la relation de service, nous consacrerons la section prochaine à l'analyse de travaux proposant un cadre intégrateur de cette relation.

## 2.3 Cadres Explicatifs

Dans cette section, nous essayons d'expliquer les liens et tensions de la relation de service, tout d'abord, en explorant la notion de conflit de logiques, ou modes de rationalisation, puis nous nous intéressons au modèle de Zarifian (2013) qui conçoit la relation de service comme une composition de rapports sociaux.

### 2.3.1 La relation de service comme conflit de logiques

Pour Gadrey (1994) et Laville (2010), il existe deux conceptions de la production des biens : taylorienne et professionnelle. La première, la rationalisation professionnelle, est « fondée sur la production de métier », la seconde sur une « volonté de réduction des coûts par l'avènement de la production de masse » (Laville, 2010, p.38). Le terme « rationalisation » employé par Laville (2010) englobe le fait qu'à « l'opposé d'une perception habituelle, on ne peut présupposer que seule la logique managériale<sup>45</sup> soit rationnelle à l'instar de la logique professionnelle. En tant que rationalités, ces deux logiques cherchent à obtenir le meilleur résultat en termes d'efficacité, même si leurs visions de celle-ci diffèrent » (Laville, 2010, p.25). Le mode de rationalisation taylorien se serait imposé à la fin du 19<sup>ème</sup> (Laville, 2010, p.38).

Pour la production de métier, c'est à dire le mode de rationalisation professionnelle, le progrès technologique permet d'enrichir les qualifications ouvrières, de réaliser « des produits plus variés grâce à des machines aux usages multiples » et de « produire des gammes étendues de produits pour des marchés très différenciés » (Laville, 2010, p.38). A l'inverse la rationalisation taylorienne, centrée sur la réduction des coûts, suppose de « produire des volumes importants pour satisfaire des segments de clientèle déterminés en s'appuyant sur la coordination managériale pour la conception et la programmation des tâches et des flux » (Laville, 2010, p.39). On remarque là, l'opposition de deux logiques différentes : l'une basée sur la singularité

---

<sup>45</sup> Nous avons préféré utiliser le terme managérial, plutôt que « taylorien » qui nous semble trop connoté.

et la flexibilité et accordant une forte autonomie aux personnels, l'autre à l'inverse, basée sur la standardisation, la centralisation et fortement hiérarchisée. La rationalisation professionnelle privilégie la mise en place de normes de qualité définies par la profession, dans lesquelles une évaluation complexe par des pairs y tient une place privilégiée. De l'autre, la rationalisation managériale établit une séparation nette entre la conception, associée à la direction de l'entreprise et l'exécution, c'est à dire les personnels en contact. Cette dernière forme favorise la standardisation et la réduction des coûts (Laville, 2010, p.26). Néanmoins, ces deux modes de rationalisation doivent se comprendre comme des polarités : les deux logiques tendent à coexister dans les entreprises (Laville, 2010, p.39). En fonction de la complexité de la relation de service, comme le montre Gadrey (1994), les salariés au contact adoptent des formes de rationalisation professionnelle, ce qui leur permet de mieux gérer les différentes situations qu'ils rencontrent, même s'ils appartiennent à des organisations fonctionnant selon une logique managériale. La logique professionnelle semble plus adaptée à la relation de service, en ce qu'elle implique une éthique du service, dont découle un engagement à l'égard des clients (Gadrey, 1994a, 1994b). Ainsi, il existe une forte « congruence entre modèle professionnel et relation de service » du fait de sa focalisation sur la singularité et la flexibilité (Laville, 2010, p.53). A l'inverse la rationalisation managériale correspond mieux aux problématiques de ces systèmes que sont les organisations, en raison de la priorité accordée à la standardisation et à la réduction des coûts, (Laville, 2010).

La rationalisation professionnelle basée sur la singularité et l'expertise du salarié tend à accorder à ce dernier un rôle-clé, alors que la rationalisation managériale donne la primauté au « système » de production (Laville, 2010), comme c'est le cas, par exemple, avec le modèle de la *servuction*. La rationalisation professionnelle implique donc, de fait, une autonomie certaine du salarié au contact et ce dernier aurait tendance à y adhérer naturellement (Gadrey, 1994a).

Des indices nombreux de ce conflit entre formes de rationalités dissonantes apparaissent dans la littérature. Ainsi, en faisant référence à Clot (1995), Dujarrier (2006) parle d'une « subjectivité simultanément convoquée et empêchée », c'est à dire, d'un conflit entre « l'exigence de personnalisation contradictoire avec celle de conformité aux standards de massification ». *In fine*, cette opposition serait reportée sur les personnels au contact, chargés de la résoudre.

**Tableau 23 : deux formes de rationalisation organisationnelle selon Laville (2010)**

	<b>Rationalisation professionnelle</b>	<b>Rationalisation managériale</b>
<b>Travail</b>	<p>Formalisation des procédures</p> <p>Construction progressive de routines individuelles et collectives issues de l'expérience</p>	<p>Standardisation des procédés</p> <p>Forte spécialisation</p> <p>Nomenclature, cherche à limiter le nombre de gammes de produits, services fournis sous la forme de quasi-produits et de contrats type</p>
<b>Gestion</b>	<p>Hiérarchie limitée, cadres issus de la profession.</p> <p>Proximité de l'exécution et de la conception</p> <p>Apprentissage de la norme</p> <p>Évaluation multicritère</p> <p>Accent mis sur le contrôle des résultats</p> <p>Normes de qualité de la profession</p>	<p>Hiérarchie développée, cadres avec compétences générales</p> <p>Séparation entre exécution et conception, ingénieurs-experts des méthodes non issus du « métier »</p> <p>Application des prescriptions établies par la « technostructure »</p> <p>Productivité</p> <p>Accent mis sur le contrôle des coûts</p> <p>Normes fixées par la technostructure</p>

Source : tableau adapté de Laville (2010), *Sociologie des services*, Toulouse, Éditions Érès, p.26.

En marketing, quelques travaux laissent apparaître des traces de ce conflit. Ainsi Meyronin et Ditandy (2011) affirment qu'il :

« s'agit bien de trouver un équilibre entre le fait d'introduire plus de rigueur et de régularité via notamment un certain degré d'industrialisation du service, et une nécessaire oxygénation des équipes avec des marges de liberté dans la manière de délivrer une prestation compte-tenu des circonstances. Ceci devant, en d'autres termes, aider à contrebalancer les effets négatifs de l'industrialisation. Mais il y a pour cela un prérequis : oser parier sur l'intelligence des équipes opérationnelles. » (Meyronin et Ditandy, 2011, p.17)

Ces auteurs recommandent également de « faire confiance à ceux qui savent, qui ont su développer un *professionnalisme* réel au contact du client » (Meyronin et Ditandy, 2011, p.18). Jougleux (2006), aborde aussi la question de la qualité. Elle différencie ainsi la « qualité *de* service » dont sont responsables les personnels au contact et la « qualité *du* service » propre à l'entreprise. Elle montre également comment les salariés au contact de la RATP doivent construire un service « sur mesure » pour suppléer aux lacunes de conception d'un nouveau produit : la *carte intégrale*.

### **2.3.1.1 Conclusion : un modèle incomplet ?**

Ce cadre théorique nous explique la nature du conflit opposant salariés au contact et management dans le cadre de la relation de service. Il nous renseigne sur la façon dont les salariés pourraient s'engager à l'égard des clients. Mais ce modèle ne nous explique que partiellement le rôle qu'y exercent les clients, ni comment ces derniers peuvent interagir avec les salariés au contact. Il nous apporte une compréhension partielle de la relation qu'entretiennent salariés et clients mais ne nous permet pas de comprendre dans quelle mesure ces phénomènes de résistance associant salariés au contact et clients apparaissent. Il nous semble donc nécessaire d'étudier le modèle de la relation de service de Zarifian (2013) qui intègre les rapports, management-salarié et client-salarié, propres à la relation de service.

### **2.3.2 La relation de service comme composition de rapports sociaux**

Zarifian (2013) propose un modèle de la relation de service composé de deux rapports sociaux : celui du salarié et de l'employeur, puis du salarié au contact avec le client. Il prend en compte les *tensions*, mais également, les *liens* inhérents à la relation de service.

A partir de ses travaux, nous définissons la notion de rapport social, nous analysons les rapports sociaux qui composent la relation de service, nous cherchons à comprendre comment ces rapports sociaux se combinent, pour en critiquer le modèle théorique.

### 2.3.2.1 Rapport, plutôt que relation

Pour Zarifian (2013), dans le domaine marchand, la relation de service<sup>46</sup> doit être comprise comme l'assemblage de deux rapports sociaux différents. Ce sont le *rapport capital-travail* et le *rapport social de service* (Zarifian, 2013, §53).

Cet auteur fait une distinction nette entre *relation* et *rapport*. Dans la *relation*, les individus préexistent à celle-ci et endossent des rôles lors de son déroulement. Dans le rapport, « les protagonistes se produisent et s'engendrent » (Zarifian, 2013, §4). La *relation* suppose une organisation, à l'avance, des personnes et des éléments concourant à la délivrance du service. Quant à lui, le rapport permet aux protagonistes, engagés dans la rencontre de service, d'exister l'un en tant que client l'autre en tant que salarié au contact. Cela implique par exemple que le « client » n'existe en tant que client que lorsqu'il achète un produit. Car un rapport n'est pas une simple mise en relation de personnes, c'est :

« autre chose, de plus fort et plus exigeant : c'est dans les rapports que les individualités se produisent, s'engendrent, se transforment, se développent, donnent sens à leurs actions. Elles ne préexistent pas. Il n'y a pas un « avant » et un « après » des rapports, mais un « pendant », qui lui est immanent. »

(Tiffon, Ughetto et Zarifian, 2013)

Si, dans la relation on endosse un rôle, dans le rapport on est un protagoniste<sup>47</sup> :

« Si nous parlons de « protagoniste » du rapport, c'est pour éviter une définition qui serait purement fonctionnaliste et qui autoriserait de dire : « monsieur x, à tel moment, endosse le rôle de travailleur salarié ». Car ce n'est pas d'un rôle, fonctionnellement défini dans une société globale hypothétiquement intégrée, qu'il s'agit. On ne participe pas d'un rapport social à la manière dont on assume un rôle ou une fonction sociale. On y participe comme protagoniste, c'est-à-dire comme quelqu'un qui va concourir à l'existence même et au développement du rapport. » (Zarifian, 2013, §5)

---

<sup>46</sup> Zarifian n'utilise jamais le terme de relation de service en tant que tel, mais de « service ».

<sup>47</sup> Pour Zarifian (2013), le protagoniste doit être compris, « selon la définition du dictionnaire », comme « l'acteur principal d'une tragédie grecque ».

Cette vision des « rapports sociaux » suppose que les « protagonistes » permettent au rapport d'exister tout en étant, eux mêmes, modelés par ce dernier. De la même façon que le rapport capital-travail produit le salarié et l'employeur, le rapport social de service va produire le *salarié au contact* et le *client* par le biais d'affrontements à un enjeu et *autour* d'un enjeu (Tiffon, Ughetto et Zarifian, 2013).

Tout rapport social comporte donc un double affrontement, terme que Zarifian (2013) utilise de deux façons différentes. L'affrontement peut, à la fois, désigner l'opposition entre deux acteurs, comme il peut se référer au fait d'« aller au devant » (Zarifian, 2013, §9). Dans un rapport social, les protagonistes s'affrontent *entre eux* autour d'un enjeu. Chaque type de rapport social a son propre enjeu, pour le rapport capital-travail il s'agira du temps de travail, et pour le rapport social de service du résultat du service (Zarifian, 2013). Les protagonistes doivent donc coopérer pour affronter ensemble l'enjeu mais sont opposés sur la manière d'y parvenir (Zarifian, 2013, §8-10), chacun ayant sa propre vision de l'enjeu. Prenons l'exemple de deux personnages : un médecin et un patient : l'enjeu est d'améliorer la santé du patient. Les deux protagonistes sont réunis par cet objectif commun mais sont peut-être opposés sur le moyen d'y parvenir. Là où le médecin voudra que son patient adopte un régime alimentaire et une hygiène de vie stricts, par exemple, le patient souhaitera que le médecin lui prescrive un traitement à base de médicaments. Ces deux acteurs s'accordent sur cet objectif commun et veulent conjointement l'atteindre, mais ils s'opposent sur le moyen d'y parvenir.

Après avoir analysé la notion de rapports, il nous paraît nécessaire d'analyser la description de ces deux rapports sociaux que donne Zarifian (2013), ce sont : le rapport capital-travail et le rapport social de service.

### **2.3.2.2 Rapport capital-travail**

Plutôt qu'un rapport entre un salarié et son employeur, Zarifian (2013) voit un *rapport capital-travail*. Dans ce rapport social, les protagonistes sont, d'une part, le capital de l'entreprise, d'autre part, le salarié au contact. Il est intéressant de remarquer que Zarifian (2013) donne, à ce que l'on pourrait assimiler au management de l'entreprise, le caractère abstrait du capital. L'enjeu de ce rapport est constitué par l'appropriation du temps de travail (Zarifian, 2013, §11). Ses protagonistes s'opposent sur le sens qu'il faut donner à ce temps (Zarifian, 2013, §12). Comme nous le verrons plus tard, cette focalisation sur le « temps de travail », a des implications certaines sur la façon dont est envisagée la relation de service elle-



même. Si l'affrontement entre ces protagonistes est bien décrit par Zarifian (2013), peu d'indications nous sont données sur ce qui pourrait les associer afin d'affronter ensemble cet enjeu qu'est l'appropriation du temps de travail.

### **2.3.2.3 Rapport social de service**

Dans le cas du rapport social de service, l'enjeu est constitué par « l'appropriation du service » (Zarifian, 2013, §24), les deux protagonistes de ce rapport social étant le salarié au contact et le client. Pour cet auteur, le service est « une transformation du mode d'existence et/ou des dispositions de la personne humaine [le destinataire], dispositions de son corps et de sa pensée » (Zarifian, 2013, §27).

Ces deux protagonistes, salarié au contact et client *s'affrontent ensemble* à cet enjeu qu'est l'appropriation du service qui, en tant que coproduction, est le résultat d'une double activité de la part du destinataire ainsi que du prestataire qui amène les deux protagonistes à coopérer. Ces deux acteurs, salarié au contact et client *s'affrontent également autour de l'enjeu*. Pour les clients, l'objectif est de capter l'activité des « travailleurs du service » (Zarifian, 2013, §29). Pour les salariés au contact, il s'agit de fournir une « offre professionnellement réussie de leur contribution, associée à une dimension éthique » (Zarifian, 2013, §30). En effet, l'activité des « travailleurs du service » est marquée par leur sens éthique, « une préoccupation tournée vers autrui, un fond de générosité. Ils le font, non par choix ou bonne volonté, mais parce que c'est la seule manière de donner sens et valeur à un métier difficile » (Tiffon, Ughetto et Zarifian, 2013). Le « travailleur du service » serait donc excentré : il s'agirait pour lui de « rendre service » ou « d'être utile socialement » (Zarifian, 2013, §35). Ces affirmations sont cohérentes avec, d'une part, une étude de Marcoux qui montre comment les salariés d'un centre d'appel sont mus par des « valeurs sociales » comme le « désir d'aider le client à résoudre ses problèmes » (Marcoux, 2010), il en va de même pour deux études sur la résistance des salariés d'Hjalmarsson (2011) et d'O'Connell Davidson (1994) qui montrent l'engagement de ces salariés à l'égard de leurs clients. Néanmoins, comme le souligne Zarifian, tous les salariés au contact ne sont pas marqués par cette éthique du service, cependant cette dernière est bien à la base de l'affrontement du rapport social de service (Zarifian, 2013, §33).

Si le salarié a une vision universaliste de son travail et se projette toujours au delà du client qu'il « sert » à un instant précis, le destinataire est égocentré en ce sens que le service l'affecte

directement en tant que personne. Le client « voit midi à sa porte » (Zarifian, 2013, §33). En se considérant comme « client roi », il peut participer à l'asservissement du personnel au contact, par exemple (Jeantet, 2003), mais il peut également coopérer avec bienveillance.

Comme nous l'avons vu auparavant, dans le cadre d'un rapport social, les positions des protagonistes ne sont pas fixées une fois pour toute. Une guichetière dans l'exercice de son travail est une salariée au contact ; en entrant dans une agence de voyages, elle est une cliente face à un salarié au contact, ainsi :

« la réversibilité des positions et des perspectives influe sur le déroulement concret du rapport et induit effectivement des *effets d'empathie*<sup>48</sup> (qu'on ne trouve pas dans d'autres rapports sociaux) qui témoignent de l'expérience acquise par l'individualité à exercer sa puissance de penser et d'être affectée des deux côtés du rapport : tantôt comme travailleur du service, tantôt comme bénéficiaire. » (Zarifian, 2013, §47).

Cette notion d'empathie est particulièrement intéressante, car elle correspond à ce que nous avons constaté dans plusieurs études (El Euch Maalej et Roux, 2012 ; Ezan et Cova, 2008 ; Price et Arnould, 1999a). Elle peut expliquer ce qui amène salariés au contact à résister ensemble. Néanmoins, cette bienveillance mutuelle n'est pas systématique, car :

« ces effets d'empathie peuvent être neutralisés par la division sociale du travail et la grande diversité des types de travaux concrets auxquels le rapport social de service renvoie (travailler comme guichetier n'est pas identique à travailler comme enseignant), comme par un retournement pervers de l'expérience (du type : un client qui se dit ou dit de façon ouvertement critique : « à sa place, je ferais comme ci comme ça ») qui devient une pseudo-expérience »

(Zarifian, 2013, §47).

Néanmoins, si nous reprenons le modèle de la relation de service selon Durand (2003, p.230), que nous avons vu précédemment, un troisième paramètre spécifique au rapport social de service est à prendre en considération : le prestataire est généralement pluriel. Le salarié au contact n'est donc qu'un élément d'une chaîne de production permettant la réalisation du

---

<sup>48</sup> Ces mots ne sont pas en italique dans le texte original.

service (Durand, 2004 ; Tiffon, 2013 ; Zarifian, 2013). L'acteur au contact du client est naturellement solidaire de cette chaîne, cependant pris dans la logique de service, il peut être en désaccord stratégique avec la façon dont celle-ci fonctionne, ce qui peut expliquer des formes de résistance de sa part (Zarifian, 2013), comme deux travaux sur la résistance des salariés semblent le montrer (Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994).

#### **2.3.2.4 Composition et *sur-affrontement* de rapports**

Pour Zarifian, il y a une relation dialectique entre le rapport social de service et le rapport capital-travail, lorsqu'ils se combinent pour former la relation de service. Cette composition des deux rapports a pour effet de réunir les destinataires et les « travailleurs salariés du service » tout en les opposant au « capital » de l'entreprise.

Cette composition de rapports sociaux suppose que la relation de service ait un caractère double : elle est à la fois « le support marchand de la réalisation du capital investi », mais également un service rendu en tant que tel à un destinataire (Zarifian, 2013, §53). Le rapport social de service tend donc à « tirer » la relation de service vers les intérêts du client, alors que le rapport capital-travail tend à « tirer » cette dernière vers les intérêts de l'entreprise. Ce dédoublement de la relation de service suppose que, pour le « capital » de l'entreprise, « le service ne vaut que par ce qu'il *rapporte* à l'entreprise » (Zarifian, 2013, §54). Pour le personnel au contact (et pour le client aussi d'ailleurs), le service ne vaut que « par ce qu'il *apporte* aux clients » (Zarifian, 2013, §54). « Rendre service » et « Faire du chiffre d'affaires » s'opposeraient, ce qui créerait une tension supportée par les « travailleurs du service » (Zarifian, 2013, §55). Chacun aurait sa propre vision de la réussite de la relation de service. Pour le management elle se définirait en termes de profitabilité, pour le personnel au contact elle se définirait en termes de qualité de prestation, gage de fidélité de la part des clients et de pérennité de l'entreprise (Zarifian, 2013, §53). Ceci nous rappelle la notion de conflit d'intérêts décrite par Eiglier et Langeard (1987).

*In fine*, « la composition entre les deux rapports sociaux induit un 'sur-affrontement' » (Zarifian, 2013, §56). L'enjeu de ce *sur-affrontement* serait le temps dédié au service lui-même (Zarifian, 2013, §66). Le compromis produit par ce *sur-affrontement* des deux rapports sociaux assurerait l'équilibre de la relation de service en lui donnant sa forme finale (Zarifian, 2013, §56). L'enchevêtrement de ces deux rapports serait donc un facteur de tension mais, *in fine*, leur opposition aboutirait à un équilibre précaire, mais réel. Néanmoins ces deux rapports

sont de natures différentes. Le rapport capital-travail se caractérise par un « antagonisme structurel », alors que « *le rapport social de service est de nature non antagonique* »<sup>49</sup> (Zarifian, 2013, §44). D'autre part, le rapport capital-travail se caractérise par une domination de l'un par l'autre, ce qui n'est pas le cas du rapport social de service qui reste marqué par un exercice mutuel du pouvoir fluctuant (Zarifian, 2013, §44).

### **2.3.2.5 En conclusion : un concept intéressant malgré des faiblesses certaines**

Si certains aspects de ce modèle semblent pertinents, d'autres nous semblent particulièrement contestables. Deux points nous paraissent étranges : le premier tient à la description du rapport *capital-travail* et le second à sa focalisation sur le temps, que ce soit le temps de travail ou le temps de service.

Le rapport *capital-travail* est décrit de manière sommaire, si on le compare au luxe de détails qui entoure la définition du rapport social de service. Notre critique se base donc sur la description incomplète qu'en donne Zarifian (2013).

Le premier élément, qui nous étonne, est la présence de cet élément qu'est le « capital de l'entreprise prestataire ». L'on ne sait s'il s'agit du management de l'entreprise ou d'une entité abstraite déterminant le comportement de ce dernier. Nous devinons que derrière cette notion de capital se cache « l'employeur » que désignait Durand (2004). Néanmoins, cette assimilation de la direction de l'entreprise au « capital » nous paraît réductrice. Le fait que « le capital » se réfère plus à une figure abstraite qu'à un acteur concret nous permet difficilement de concevoir le fonctionnement supposé de ce rapport.

Le second élément paradoxal est l'enjeu du rapport *capital-travail* : l'appropriation du temps de travail. Il tend à impliquer une stricte relation d'opposition et donc d'affrontement *entre* ces deux acteurs, sans que l'on puisse envisager qu'ils coopèrent pour s'affronter ensemble à cet enjeu. D'autre part, si le temps représente un paramètre important de la relation de service (Tiffon, 2013, p.24), ce n'est pas le seul, le définir comme le seul enjeu du *sur-affrontement* de la composition de rapports sociaux, a un caractère réducteur qui ne correspond pas à la complexité de la relation de service.

---

<sup>49</sup> En italique dans le texte original.

D'autres points sont, eux, particulièrement pertinents. La notion de rapport social, en ce qu'elle suppose un affrontement *entre* protagonistes *autour* d'un enjeu et *à* un enjeu nous permet d'expliquer la nature du rapport liant le salarié au contact et le client. Ce double mouvement justifie à la fois des tensions, mais également des liens forts entre ces deux acteurs. Raisonner en termes de rapports, plutôt que de relations, permet également de dépasser une simple observation de la nature de leurs relations. Supposer que les protagonistes sont le résultat d'un rapport et que ce dernier est le fruit de l'action des protagonistes permet d'avoir une vision plus globale et souple de la relation de service : c'est la nature concrète des interactions de la rencontre de service qui va produire les individus en tant que salariés au contact et clients.

La vision du rapport social de service paraît particulièrement pertinente en ce qu'elle oppose un salarié en position excentrée ayant une vision universaliste, à un client nécessairement égocentré puisque la prestation de service l'affecte directement. La réversibilité des positions, liée au concept de rapport social, expliquerait ce qui pousse salariés au contact et clients à manifester de l'empathie l'un à l'égard de l'autre. La différence de points de vues, décrite précédemment, expliquerait l'existence simultanée d'un « rapport de forces » (Jeantet, 2003), entre vision universaliste du salarié et vision égocentrée du client. La notion d'éthique comme facteur de sens pour les salariés au contact nous paraît également intéressante en ce qu'elle explique l'engagement de ces salariés dans la relation de service.

Le concept de composition de rapports sociaux générant un *sur-affrontement* peut également expliquer des phénomènes de résistance conjointe, en ce qu'il montre comment des liens entre salariés au contact et clients peuvent se former dans le cadre d'une opposition commune au management (et non pas au capital, ce qui nous paraît une notion erronée). Enfin, sans nous permettre une explication définitive de la relation de service, en raison de ses lacunes, il semblerait que le modèle de Zarifian nous en apporte des clés de compréhension.

### **2.3.3 Conclusion : vers une compréhension affinée de la relation de service.**

Il est intéressant de constater à quel point les modèles du conflit de logiques et celui de la composition de rapports sont complémentaires. Si le concept de conflit de modes de

rationalisation permet d'expliquer la résistance des salariés à l'égard du management, il est insuffisant pour comprendre ce qui unit et sépare les salariés des clients.

Malgré ces lacunes, le modèle de Zarifian (2013) nous permet de comprendre le fonctionnement de la relation de service, à travers la notion de rapport social. Il a le mérite d'expliquer les tensions et les liens entre les salariés au contact et les clients. Il nous donne également des indices sur les sources de la résistance des salariés à l'égard du management. Sur la base du concept de *sur-affrontement* de rapports sociaux, il pourrait aussi expliquer l'apparition d'un phénomène de résistance conjointe qui ne serait, *in fine*, que l'opposition d'un rapport à un autre. Par contre, sa définition de rapport capital-travail nous paraît peu pertinente pour expliquer le rapport entre salariés au contact et management.

### 2.3.4 Résumé de la section 2.3 : cadres explicatifs

L'objet de cette section était d'examiner deux cadres explicatifs des tensions et liens de la relation de service.

Le modèle de conflit de modes de rationalisation organisationnelle (Gadrey, 1994a, 1994b ; Laville, 2010) nous explique qu'il existe deux grands modes de rationalisation : professionnelle et managériale. Le premier est « fondé sur la production de métier », le second, sur une « volonté de réduction des coûts par l'avènement de la production de masse » (Laville, 2010, p. 38). Si ce modèle nous montre pour quelles raisons les salariés peuvent s'opposer au management, il ne nous permet pas de comprendre la nature de la relation qu'entretiennent salariés au contact et clients.

Le modèle de Zarifian (2013) voit la relation de service comme la composition de deux rapports sociaux : le rapport *capital-travail* et le rapport *social de service*. Dans le cadre d'un rapport social, les protagonistes *s'affrontent entre eux* autour d'un enjeu et *s'affrontent à* un enjeu. La notion de rapport social suppose que les protagonistes doivent coopérer pour affronter l'enjeu, mais s'affrontent également entre eux autour de cet enjeu. Ce modèle semble donc expliquer la nature des liens et tensions entre salariés et clients. La notion de composition et de *sur-affrontement* des deux rapports sociaux permettrait d'expliquer des phénomènes de résistance des salariés et des clients à l'égard du management. Néanmoins, la notion de rapport *capital-travail* décrite par Zarifian, fondée sur l'enjeu du temps de travail, semble inadaptée pour décrire la nature de l'opposition entre les salariés au contact et le management. Malgré ses lacunes, ce cadre théorique nous donne de précieuses clés de compréhension de la relation de service. Il apparaît donc que ces deux modèles, conflit de modes de rationalisation et composition de rapports, sont complémentaires, le second comblant les lacunes du premier. S'ils ne nous permettent pas d'expliquer l'apparition de phénomènes de résistance conjointe, ils nous donnent de précieux éclairages sur le fonctionnement de la relation de service.

## **2.4 Conclusion du cadre théorique**

L'objet de cette section est de comparer les résultats de l'ensemble de notre revue de littérature avec notre problématique initiale.

Le phénomène que nous étudions, « la résistance conjointe des salariés au contact et des clients », se déroule essentiellement dans le cadre de la relation de service. Nous savons qu'il peut se dérouler sur deux niveaux : sur un premier niveau, il concerne un salarié au contact et un client dans le cadre de la rencontre de service, à un second niveau, il concerne des groupes de salariés au contact et de clients.

Nous avons mené une analyse comparée des résistances sur deux plans. Le premier, théorique, nous a permis de comprendre ce qui relie les deux concepts : la résistance des salariés et la résistance des consommateurs. Le second plan, empirique, nous a permis de faire le point sur les travaux abordant la question de la résistance dans le cadre de la relation de service, et s'intéressant, soit aux clients, dans le cadre de la résistance des salariés, soit aux salariés, dans le cadre de la résistance des clients. Les travaux montrant la résistance des salariés dans laquelle était perçue une influence des consommateurs nous intéressaient particulièrement. A l'inverse, les travaux concernant la résistance des consommateurs pour laquelle les salariés pouvaient jouer un rôle nous concernaient également.

La comparaison théorique fait apparaître une proximité entre les concepts de résistance des salariés et celle des consommateurs. Les deux notions ont été étudiées sous quatre angles différents : marxiste, foucaldien, post-structuraliste et managérial. Néanmoins, des divergences apparaissent : la résistance des salariés est toujours dirigée contre le management de l'entreprise, mais peut également, dans le cadre d'une approche marxiste, faire référence à une domination systémique. Par contre la résistance des consommateurs est dirigée, soit contre le marché, soit contre des firmes. Cette comparaison théorique nous a permis de relever les points communs entre ces deux approches de la résistance.

Pour comprendre le phénomène de résistance conjointe que nous étudions, il est nécessaire de compléter cette première comparaison par une analyse des travaux empiriques faisant un lien entre ces deux concepts : résistance des salariés et résistance des clients. Les travaux sur la résistance des salariés au contact nous montrent que la relation avec la clientèle peut générer cette résistance (Harris et Ogbonna, 2012 ; Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994 ;



Richards et Marks, 2007). Les clients exercent ainsi une influence significative sur le comportement des personnels de contact. Néanmoins aucune trace de manifestations d'empathie réciproque (entre salariés et clients) n'apparaît dans ces travaux. A l'inverse, rares sont les travaux sur la résistance des consommateurs faisant allusion aux salariés (El Euch Maalej et Roux, 2012 ; Hollet-Haudebert et Lavorata, 2009, 2010 ; Kasabov, 2007a). Néanmoins, l'un de ces travaux (El Euch Maalej et Roux, 2012) montre des manifestations d'empathie à l'égard des salariés. Un autre s'intéresse aux conséquences de la résistance des clients sur les vendeurs (Hollet-Haudebert et Lavorata, 2009, 2010). Cette comparaison de travaux empiriques nous révèle que si les salariés peuvent résister à cause des clients, l'inverse n'apparaît pas dans la littérature. Cette comparaison, théorique et empirique, de la littérature sur les résistances des salariés et des clients nous permet également de comprendre que le salarié semble y jouer un rôle différent de celui du consommateur.

Puis nous avons analysé les travaux s'intéressant aux manifestations de résistance collective impliquant salariés et consommateurs. Une étude de Palpacuer et Balas (2009) décrit un phénomène de résistance conjointe associant les salariés de l'usine *Lu*, les consommateurs et les populations locales. Ces auteurs utilisent le concept de *chaînes d'équivalence* initialement proposé par Laclau et Mouffe (1985) dans le domaine de la politique, pour l'expliquer. Il en ressort que, dans le cadre collectif, ce phénomène semble en réalité relever de la *dynamique des mouvements sociaux*, et non du cadre de la relation de service.

Même si la question de la résistance conjointe est ainsi résolue dans le cadre collectif, il nous faut aussi comprendre son fonctionnement dans le cadre de la rencontre de service : lorsqu'un salarié au contact et un client interagissent. L'étude de la relation de service nous paraît donc nécessaire. Il apparaît que cette dernière est traversée par deux oppositions : la première entre le salarié au contact et son employeur et la seconde entre le client et l'entreprise (Durand, 2004).

En marketing, le modèle de la *servuction* d'Eiglier et Langeard (1987) conçoit le service comme un système de production dans lequel le salarié est un rouage essentiel, puisqu'il représente l'entreprise. Néanmoins, ces salariés doivent arbitrer entre l'intérêt financier de l'entreprise d'une part, et les intérêts des clients d'autre part. Il est intéressant de constater que là où Durand (2004) dissocie la relation marchande de la relation de service, ce qui suppose une opposition entre *l'entreprise* et le client. Eiglier et Langeard (1987), eux, associent ces deux relations. Il est intéressant de constater que ces deux oppositions, salarié-employeur et

entreprise-clients, sont proches des notions de résistance des salariés et de résistance des clients. Nous avons donc analysé les travaux s'intéressant à ces « tensions ».

Pour Eiglier et Langeard (1987), le salarié est contraint de gérer l'antagonisme d'intérêts entre le client et l'entreprise. Cela génère un stress significatif pouvant mener au *burnout*, comme l'explique la littérature sur les tensions des vendeurs. S'agissant de ces derniers, aucun lien n'est fait avec une éventuelle résistance des salariés, pourtant documentée pour d'autres catégories de personnels au contact (O'Connell Davidson, 1994). Cela s'explique par le fait que ces études sur le stress des vendeurs s'inspirent du courant de recherche sur le *burnout*, qui, à l'origine, concernait le personnel médical, il tend à considérer que ce dernier résulte d'un déficit de compétences de la part des salariés dans le cadre de la gestion de leurs publics (Weller, 2002). Cela nous rappelle la vision managériale de la résistance des salariés comme résultant de dispositions individuelles de ces derniers. Ces travaux considèrent que ces salariés intériorisent ce conflit d'intérêts qui ne saurait générer une résistance de leur part à l'égard du management.

L'analyse de la relation entre salariés au contact et clients nous montre que celle-ci a un caractère ambivalent : c'est à la fois un rapport de forces, mais également un support de manifestations d'empathie (Jeantet, 2003). Les clients essaient d'exercer des formes de pouvoir sur les salariés. Cela peut générer des manifestations de résistance de la part des vendeurs contre les clients selon l'étude de Barbier (2012). Harris et Ogbonna (2002, 2012) nous révèlent également que les salariés au contact peuvent résister à la fois contre l'entreprise et le client, par le biais du « sabotage de service » lorsque la clientèle adopte un comportement vexatoire à l'égard des salariés. Néanmoins, le concept de « pouvoir » des clients est à relativiser. Comme le montre Jeantet (2003), celui-ci reste très canalisé. L'étude de Barbier (2012) permet également de comprendre comment le client, en tant que « premier employeur » est assimilé, en réalité, au management (Barbier, 2012, p.48). Quand à la qualité du rapport entre salariés au contact et clients, il est fortement influencé par l'action managériale (Bouveresse, Baujard et Haim, 2011).

Après avoir compris la question des tensions entre personnels au contact et clients, en grande partie introduite par le fait que les salariés sont amenés à gérer des conflits d'intérêts, entre l'entreprise et les clients, nous nous sommes intéressés aux liens entre salariés et clients que génère la relation de service. La notion d'amitié commerciale nous révèle que dans le cadre de cette relation, des manifestations d'empathie mutuelle entre salariés au contact et clients

tendent à se produire (Price et Arnould, 1999). Le concept de coproduction nous indique, lui, que la relation de service implique une coopération entre salariés au contact et clients, ce qui peut créer des liens.

A ce stade, il paraît clair que la résistance des salariés est le simple résultat d'une opposition entre salariés et employeur et peut être provoquée par la relation avec la clientèle. Par contre, l'opposition entre l'entreprise et le client, liée à la relation marchande, a des conséquences différentes (Durand, 2004). En effet, d'un prime abord les clients ne semblent pas faire la distinction entre l'entreprise et ses représentants que sont les salariés au contact. Pourtant, certains travaux (El Euch Maalej et Roux, 2012 ; Ezan et Cova, 2008) montrent que c'est parfois le cas, et que des semblants de mécanismes d'opposition conjointe peuvent apparaître dans le cadre des communautés de marque (Ezan et Cova, 2008).

Les travaux analysés précédemment, que ce soit dans le cadre des résistances de ces deux catégories, salariés et clients ou dans celui de la relation de service nous permettent d'ores et déjà d'affirmer que le salarié au contact semble être l'élément clé de toute manifestation de résistance conjointe. Ainsi, plusieurs travaux (Harris et Ogbonna, 2002, 2012 ; Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994) documentent des formes de résistance des salariés provoquées par la relation de service. A l'inverse, les travaux sur les indécidabilités des clients (Barbier, 2012 ; Bouveresse, Baujard et Haïm, 2011 ; Harris et Ogbonna, 2002, 2012 ; Jeantet, 2003) nous laissent penser que ces derniers tendent à confondre le personnel de service avec l'entreprise à laquelle ils s'opposent.

Une fois achevée, cette analyse des « tensions » et « liens » intrinsèques à la relation de service, nous avons recherché dans la littérature existante un modèle théorique pouvant expliquer l'apparition de phénomènes de résistance, associant salariés au contact et clients.

L'analyse comparée du concept de conflit de modes de rationalisation organisationnelle (Gadrey, 1994a, 1994b ; Laville, 2010) et du modèle de composition de rapports sociaux (Zarifian, 2013) nous a permis d'entrevoir leurs points communs. Les deux modèles entrevoient, sous une forme différente, une opposition structurelle entre une logique de service portée par les salariés au contact et une logique managériale portée par le management. Néanmoins, le concept de conflit de modes de rationalisation est insuffisant pour nous permettre de comprendre la complexité de la relation de service. Malgré ses lacunes, le modèle de Zarifian (2013) nous donne une explication pertinente de l'origine de la résistance des salariés dans le cadre de la relation de service. Ce cadre théorique concerne la

compréhension de l'antagonisme entre les salariés au contact et le management, il est cohérent avec les travaux d'Hjalmarsson (2011) et d'O'Connell Davidson (1994), et nous explique la nature du rapport entre salariés au contact et clients. Celui-ci se caractérise à la fois par une opposition mais également par une coopération, voire, par des manifestations réciproques d'empathie. Cela laisse supposer que dans certains cas, l'aspect oppositionnel est prédominant, que dans d'autres cas, l'aspect coopératif amenant à des manifestations d'empathie est prépondérant et donc favorable à des manifestations de résistance associant les deux acteurs.

Le résultat essentiel de cette revue de littérature semble montrer que dans le cadre de la rencontre de service, la résistance conjointe telle que nous l'avons initialement envisagée, ne peut exister en tant que telle du fait du rôle majeur du personnel au contact. En effet les deux positions, salarié et client, ne peuvent être placées sur le même plan. Comme le montre Zarifian (2013), le salarié raisonne en termes de *relation de service* et tend à avoir une vision universaliste, là où le client raisonne en termes de *rencontre de service* et tend à avoir une vision égocentrée. Ainsi il semble que, dans le cadre de la rencontre de service, le salarié soit davantage prêt à résister « au nom du client », puis à l'entraîner dans la résistance.

Plusieurs éléments nous confortent dans cette affirmation. Tout d'abord, la dissymétrie manifeste entre, d'un côté, les travaux sur la résistance des salariés liée à la relation client et de l'autre, dans le cadre de la rencontre de service, la quasi absence de travaux sur la résistance des clients dans lesquels les salariés sont impliqués. Néanmoins deux travaux sur les boycotts en solidarité de salariés (Palpacuer et Balas, 2009 ; Trautmann, 2009) associent les deux catégories. Pourtant, comme nous l'avons signalé précédemment, en ce qu'ils s'intéressent à des mouvements collectifs ne relevant pas de la rencontre de service, ils semblent plus relever de l'étude de la *dynamique des mouvements sociaux*.

Ensuite, l'analyse du cadre explicatif de Zarifian (2013) nous montre la position toute particulière du personnel au contact : en situation d'excentration, il ne raisonne pas en terme de rencontre de service, mais de relation de service dans son ensemble. Il n'a pas affaire à un client, mais à la clientèle dans son ensemble. Cela est confirmé par les études sur la résistance des salariés dans le cadre de la relation de service. C'est tout l'inverse pour le client qui ne voit que la rencontre de service et donc que le salarié avec lequel il a affaire à l'instant où celle-ci a lieu. Cela a des conséquences significatives sur notre dispositif de recherche. Les deux catégories que nous étudions sont, en réalité, plus différentes que ce que nous

imaginions au départ. Alors que les salariés nous renseigneront sur leur perception de la relation de service, les clients, eux, nous informeront sur leurs rencontres de service.

Il devient donc difficile d'équilibrer les deux terrains. Le salarié au contact résistant pourra nous informer sur des occurrences épisodiques du phénomène qui nous intéresse, il nous faudra accéder à un nombre infiniment supérieur de consommateurs pour rencontrer le même nombre d'occurrences de ce phénomène.

Les aspects que nous devons mieux comprendre dans le cadre de notre recherche empirique nous apparaissent désormais clairement. En partant de la notion de rapport social de service de Zarifian (2013), nous devons essayer de comprendre l'apparition du phénomène de résistance que nous étudions. La notion de rapport *capital-travail*, déficiente, devra être revue à l'aune de la notion de rapport social, c'est à dire d'un rapport qui suppose à la fois une coopération et une opposition entre les salariés et le management. De la même façon, le concept de *sur-affrontement* entre les deux rapports sociaux, à l'aune d'un unique enjeu que serait le temps de travail nous paraît trop restrictif eu égard à la complexité de la relation de service.



## **SECONDE PARTIE : METHODE**

## **TROISIÈME CHAPITRE**



### **3 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre a pour objet d'exposer nos choix épistémologique et méthodologique, puis d'explicitier notre dispositif de recherche.

### **3.1 Positionnement épistémologique**

Cette section va nous permettre de justifier nos choix épistémologiques. Nous aborderons d'abord la question de ces choix, puis celle de la méthode de recherche, quantitative ou qualitative et enfin nous analyserons la démarche choisie.

#### **3.1.1 Choix d'une posture épistémologique**

Généralement, le doctorant choisit une posture épistémologique et se contente d'en donner les raisons. Pourtant, Girod-Séville et Perret (1999, p.31) voient en la coexistence de plusieurs paradigmes une opportunité pour la recherche. Elles considèrent que plutôt que de faire un choix, le chercheur peut disposer « d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation » (Kœnig, 1993, selon Girod-Séville et Perret, 1999, p.31). Ces auteurs constatent donc « qu'une grande partie des recherches en sciences de l'organisation empruntent des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce qu'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée » (Girod-Séville et Perret, 1999, p.31). En effet, la « science » doit d'abord être vue comme quelque chose qui « se fait », plutôt que comme quelque chose qui « doit être » (Girod-Séville et Perret, 1999, p.32).

##### **3.1.1.1 Paradigmes épistémologiques**

Les spécificités de chaque recherche nous conduisent à questionner la nature de la réalité que nous cherchons à entrevoir et donc la démarche de production des connaissances que nous souhaitons adopter. Selon Girod-Séville et Perret (1999), trois grands paradigmes épistémologiques sont utilisés en gestion : positiviste, interprétativiste, constructiviste. Ils se distinguent par leur hypothèse ontologique.

**Tableau 24 : positions épistémologiques des paradigmes  
positiviste, interprétativiste et constructiviste**

Paradigmes Questions	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connais- sance ?	<b>Hypothèse ontologique<sup>50</sup></b> Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	<b>Hypothèse phénoménologique</b> L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	<b>Indépendance du sujet et de l'objet</b> Hypothèse déterministe  Le monde est fait de nécessités	<b>Dépendance du sujet et de l'objet</b> Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
		La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant	La réalité est une construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde <i>Co-construction</i> de sujets en interaction
Comment la connaissance est-elle engendrée ?  Le chemin de la connaissance scientifique	<b>La découverte</b>  <u>Recherche formulée en termes de :</u> « pour quelles causes... »  <u>Statut privilégié de :</u> <b>l'explication</b>	<b>L'interprétation</b>  <u>Recherche formulée en termes de :</u> « pour quelles motivations des acteurs... »  <u>Statut privilégié de :</u> <b>la compréhension</b>	<b>La construction</b>  <u>Recherche formulée en termes de :</u> « pour quelles finalités... »  <u>Statut privilégié de :</u> <b>la construction</b>
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	<b>Vérifiabilité</b> Confirmabilité  <b>Réfutabilité</b>	<b>Idiographie</b>  <b>Empathie</b> (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	<b>Adéquation</b>  <b>Enseignabilité</b>

Source : Girod-Séville et Perret, (1999) : Fondements Epistémologiques de la Recherche dans Méthodes de Recherche en Management – Raymond-Alain Thiétart et coll. – Dunod, p.14-15.

<sup>50</sup> Fait référence à l'ontologie : « Partie de la philosophie qui a pour objet l'étude des propriétés les plus générales de l'être, telles que l'existence, la possibilité, la durée, le devenir. » (L. Jerphagnon, Dictionnaire des grandes philosophies, 1973, p.39).

Pour les positivistes, la réalité est objective et existe en tant que telle, hors de son contexte historique, ce qui n'est pas le cas des autres paradigmes. Pour les interprétativistes, la réalité est subjective, dans le sens qu'elle dépend du sujet qui l'observe, et contextuelle en ce qu'elle dépend du contexte d'observation. Pour les constructivistes, la réalité n'existe que comme une construction établie par un sujet connaissant qui expérimente le monde (Glaserfeld, 1988, selon Gatfaoui, 2005). Si, pour le paradigme positiviste, la réalité existe en soi, pour les paradigmes interprétativiste et constructiviste, ce n'est plus le cas, ou au mieux, elle ne peut être atteinte. Loin d'être secondaire, cette question a de fortes implications sur la vision du monde social. Pour les positivistes, ce dernier existe en tant que tel et fonctionne selon des lois empiriques que le chercheur doit trouver à partir des régularités naturelles qu'il observe. L'analogie avec le monde naturel est frappante. Pour les autres paradigmes, présupposer que la réalité sociale est construite, implique que le chercheur en fait partie : il n'est donc pas neutre à son égard. Le chercheur ne pourra donner une observation fiable du monde, mais seulement une vision pertinente à un moment donné.

Après ce bref rappel de la nature des différents paradigmes, nous allons désormais expliciter les raisons de notre choix.

### **3.1.1.2 Une posture interprétativiste**

Nous allons maintenant examiner les trois paradigmes vus précédemment afin de déterminer lequel est le plus pertinent pour notre recherche.

#### **3.1.1.2.1 Les inconvénients du paradigme positiviste**

Le « positivisme ordinaire » semble naturel au sens commun et constitue même de fait « le premier mouvement » de tout chercheur (Bourdieu et Wacquant, 1992, p.210). Cependant il recèle des faiblesses certaines qu'il est nécessaire d'explicitier. La première de ces critiques tient à son appréhension de la réalité. Il tend à présupposer que les problèmes de recherche résultant d'une analyse de la littérature ou d'une observation empirique ne peuvent être que légitimes. Il est pourtant fréquent que tout problème ou objet que l'approche positiviste en gestion considérera comme naturel, soit en fait « socialement produit dans et par un travail collectif de construction de la réalité sociale » (Bourdieu et Wacquant, 1992, p.210).

Cette critique n'invalide pas la posture positiviste, elle ne fait que prévenir de certains travers qui lui sont propres. Les théoriciens de l'école de Francfort ont produit un réquisitoire plus radical contre ce paradigme. Ainsi, pour Habermas, les positivistes croient qu'une réalité objective simple existe, ils oublient donc « que le monde social est un produit de l'histoire », et que nous « en sommes ses architectes »<sup>51</sup> (Murray et Ozanne, 1991). En se concentrant sur « les régularités sous-jacentes », ils ne peuvent s'interroger correctement sur la constitution de la réalité sociale. Les structures sociales sont ainsi réifiées, et traitées comme des objets indépendants des acteurs sociaux qui les ont créées (Murray et Ozanne 1991 ; Hetrick et Lozada 1994).

Le chercheur positiviste qui souhaiterait étudier la résistance, s'attendra donc à rencontrer naturellement le phénomène, sans passer par un processus de qualification, d'identification et d'interprétation. En effet, comme nous l'avons déjà signalé dans le premier chapitre :

« La résistance, comme le pouvoir, est une catégorie socialement construite. En conséquence, la résistance (le pouvoir) ne doit pas être traitée comme étant simplement «là-bas», présente à travers des données empiriques qui doivent être recueillies et mises à disposition par de simples demandes d'information. »  
(Knights et Vurdubakis, 1994, p.169)

Il ne nous semble donc pas possible de nous inscrire dans un paradigme positiviste pour étudier la résistance des salariés et celle des consommateurs.

#### 3.1.1.2.2 Vers le choix d'une posture interprétativiste

Pour ces deux paradigmes « la réalité n'est pas préétablie mais plutôt construite » (Mebarki, 2011, p.247). Il en résulte une implication majeure, puisque soit « l'essence de l'objet ne peut être atteinte » (interprétativisme et constructivisme léger), soit elle « n'existe pas » (Girod-Séville et Perret, 2003). Étant socialement construite, la réalité a donc un statut précaire. Dans le cadre de notre recherche, le statut de la connaissance passe par l'hypothèse que l'essence de l'objet ne peut être atteinte. Nous considérons ainsi, en référence à Kant, que seul le

---

<sup>51</sup> Selon le texte original : “Conversely, because they believe that a single, objective reality exists, positivists forget that our social world is a historical product, that we are the architects of our social world.” (Murray et Ozanne, 1991).

*phénomène* peut être appréhendé, le *noumène* nous restant caché. Il y a donc une dépendance entre le sujet et l'objet de la recherche. Nous sommes là dans un cadre qui s'applique à la fois à l'interprétativisme et au constructivisme.

Néanmoins la relation à la réalité de ces paradigmes diffère. Pour les constructivistes, la réalité est le résultat d'une « relation entre l'objet et le sujet » (Lièvre, 2005, selon Mebarki, 2011, p.248), par contre, pour les interprétativistes, la réalité ne peut se comprendre qu'à travers « les interprétations qu'en font les acteurs » (Wacheux, 1997, d'après Mebarki, 2011, p.252).

Le constructivisme suppose de co-construire l'objet et le projet de recherche avec les acteurs du terrain (Charreire et Huault, 2001). Ce n'est pas le cas de notre recherche qui ne peut donc s'inscrire dans ce paradigme. Par élimination, le paradigme interprétativiste semble plus adapté à notre projet de recherche, et cela pour deux raisons :

1. La première tient dans la notion de réalité propre à ce paradigme : multiple et holiste (Giordano, 2003), ce qui correspond à notre objectif de compréhension du problème de la relation de service dans son ensemble et d'inscription dans une vision contingente de la réalité du point de vue de l'observateur.
2. La seconde consiste à nous interroger sur la nature de la réalité : nous essayons de comprendre la vision qu'en ont les acteurs, c'est à dire quelles sont les « significations locales que les acteurs en donnent » (Girod-Seville et Perret, 1999, p.24). Cela suppose de comprendre la réalité sociale « à partir des interprétations qu'en font les acteurs » (Wacheux, 1997, d'après Mebarki, 2011, p.252).

Nous considérons donc que la connaissance que nous produirons résultera d'un travail d'interprétation, la recherche étant formulée en ces termes : « pour quelles motivations des acteurs ? ». Le choix d'une posture étant établi, il ne nous reste plus qu'à nous intéresser à la question des critères de validité.

### **3.1.1.3 Critères de validité**

Toute connaissance à visée scientifique doit répondre à des critères de validité la rendant légitime (Girod-Seville et Perret, 1999). Plutôt que d'adopter tels quels les critères de validité

inhérents à la posture interprétativiste, nous avons choisi de les « aménager » conformément à la « flexibilité » conseillée par Girod-Séville et Perret (1999, p.31).

Nous allons donc commencer par analyser les critères de validité des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste afin de mieux en situer les enjeux et donner une meilleure compréhension de notre choix. Le positivisme repose, entre autres, sur deux grands principes ; celui de vérifiabilité et de réfutabilité définis par Popper (1998), en vertu duquel on « ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie », mais que tant qu'elle n'est pas réfutée, elle est « provisoirement corroborée » (Perret et Girod-Séville, 2003, p.27-28). L'interprétativisme, lui, repose sur le caractère idiographique des recherches et sur la capacité d'empathie du chercheur (Perret et Girod-Séville, 2003, p.29), c'est-à-dire sa capacité à « se mettre à la place de l'autre » (Gatfaoui, 2005, p.111). La posture constructiviste, suppose de mettre en avant les critères d'enseignabilité et d'adéquation, (Perret et Girod-Séville, 2003, p.30). Le critère d'enseignabilité suppose que la connaissance peut être argumentée et qu'elle dispose d'une cohérence interne, la rendant reproductible et intelligible (Perret et Girod-Séville, 2003, p.30). Le critère d'adéquation suppose qu'une connaissance est valide si elle « convient à une situation donnée » (Glaserfeld selon Perret et Girod-Séville, 2003, p.30).

Néanmoins, comme le font remarquer Perret et Girod-Séville (2002, p.319), si les critères de validité positivistes sont bien formalisés et précis, ce n'est pas le cas des paradigmes interprétativistes et constructivistes : ce sont des épistémologies relativistes. Leur validité est liée à la qualité du processus de recherche et des relations établies entre chercheurs et participants sur le terrain. En revanche, en tant qu'épistémologie réaliste, le positivisme est (ou se considère) objectiviste, universaliste et *aprocessuel*<sup>52</sup> (Perret et Girod-Séville, 2002, p.320). Le positivisme est également plus formalisé que ne le sont les épistémologies relativistes. Afin de répondre à ces lacunes, Perret et Girod-Séville (2002) proposent de s'intéresser au pragmatisme, un courant philosophique apparu aux Etats-Unis au début du 20<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>52</sup> Terme défini par ces deux auteures : Perret et Girod-Séville (2002).

### 3.1.1.3.1 Critères de validité : l'apport du pragmatisme

Le pragmatisme s'est particulièrement intéressé au statut de la connaissance et donc aux questions épistémologiques (Cometti, 1994). Pour les pragmatistes, les faits sont « ancrés dans un contexte, une communauté et une pensée » (Peirce, 1934, selon Perret et Girod-Séville 2002, p.324). Pour ces auteurs, « les discours du scientifique, du romancier, du poète sont différents récits qui disent comment on donne du sens au monde » (Perret et Girod-Séville, 2002, p.324) : faits et jugements sont donc imbriqués. En fait, les pragmatistes cherchent à combiner le réalisme relationnel des postures relativistes que sont l'interprétativisme et le constructivisme, avec le réalisme objectiviste des positivistes. Ainsi, pour Putnam : « nos conceptions, pour indissociables qu'elles soient de notre langage de nos formes de vie, n'en sont pas moins objectives, même si leur objectivité est une objectivité pour nous » (Cometti, 1994, selon Perret et Girod-Séville, 2002, p.329)

Pour le projet pragmatiste, la connaissance est valide si elle est en *adéquation*, c'est à dire si elle est correcte dans une situation donnée. Néanmoins, un autre critère s'ajoute : pour Rorty, « toute démarche scientifique est essentiellement une démarche de *justification* » (1995, selon Perret et Girod-Séville, 2002, p.326). Ainsi la vérité passe par une *acceptabilité rationnelle idéalisée* : il s'agit d'abord d'une *vérité cohérente*. La vérité est donc la « cohérence idéale » de notre conviction avec notre expérience ainsi qu'un *consensus idéal* de notre conviction avec celle des autres. Cela suppose donc que la théorie doit être à la fois en cohérence avec les résultats de l'étude empirique mais également avec les assumptions théoriques du monde académique. La vérité est « une justification rationnelle idéale » (Rorty 1995, selon Perret et Girod-Séville, 2002, p.330). Mais le pragmatisme est également une vision de la recherche, car pour le projet pragmatiste, la connaissance doit chercher à faire progresser le monde, plutôt que d'essayer de le décrire. Ainsi « le chercheur est ainsi invité à se poser la question de savoir si la connaissance qu'il développe est susceptible de contribuer à la production d'un monde meilleur » (Perret et Girod-Séville 2002, p.335), ce qui ne peut être que le mobile de toute recherche.

Les critères de validité interprétativistes sont essentiellement relativistes. Pourtant, ce n'est pas l'objet de notre recherche qui a pour ambition de dégager des concepts théoriques généralisables. Nous avons donc choisi des critères de validité pragmatistes qui nous permettent de combiner singularité du terrain étudié et volonté d'en dégager une proposition de modèle théorique généralisable. Le critère d'adéquation suppose que la connaissance



produite doit être « correcte dans une situation donnée » (Perret et Girod-Séville 2002, p.325), ce qui est en équation avec le caractère contingent du terrain choisi pour notre recherche. Le critère de justification, déjà exposé précédemment, nous permet de concilier la singularité du terrain choisi et l'ambition de produire une connaissance généralisable, puisqu'en cohérence avec les assomptions du monde académique. La vérité, telle que nous l'envisageons dans le cadre de cette recherche, serait une justification rationnelle de la connaissance produite (Perret et Girod-Séville 2002, p.330).

#### **3.1.1.4 En résumé : une posture épistémologique « aménagée »**

Nous avons d'abord comparé les différents paradigmes : positiviste, interprétativiste et constructiviste. La posture positiviste est apparue inadaptée à l'étude de la résistance qui, loin d'être un phénomène naturel, est une construction sociale.

Notre objet n'étant pas de co-construire l'objet, ni le projet de recherche avec les acteurs du terrain (Charreire et Huault, 2001), le paradigme constructiviste s'est également révélé inadapté à cette recherche. Il apparaît que la connaissance que nous produirons résultera d'un travail d'interprétation : nous nous inscrivons donc dans une posture interprétativiste.

Néanmoins, les critères de validité spécifiques au paradigme interprétativiste ont un caractère relativiste : ils insistent sur la contingence des connaissances produites. Pourtant, si nous reconnaissons le caractère singulier de notre terrain d'étude, nous avons pour ambition de produire une connaissance généralisable. Nous avons donc choisi les critères de validité pragmatistes que sont *l'adéquation*, qui suppose que la connaissance produite sera correcte dans le cadre de notre étude empirique, ainsi que la *justification* qui suppose l'existence d'un consensus entre la connaissance produite et les assomptions du monde académique.

Le choix d'un paradigme épistémologique étant effectué, il ne nous reste plus maintenant qu'à nous poser la question de la méthode : qualitative ou quantitative.

**Tableau 25 : une posture interprétativiste avec des critères de validité pragmatistes**

<b>Paradigmes Questions</b>	<b>« Interprétativisme aménagé »</b>
<b>Quel est le statut de la connaissance ?</b>	<b>hypothèse phénoménologique</b> L'essence de l'objet ne peut être atteinte
<b>La nature de la « réalité »</b>	<b>Dépendance du sujet et de l'objet</b> Hypothèse intentionnaliste <b>Le monde est fait de possibilités</b>
	La réalité est une construction de sujets connaissants qui expérimentent le monde
<b>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</b>	<b>L'interprétation</b> <u>Recherche formulée en termes de :</u> <i>«pour quelles motivations des acteurs...»</i>
<b>Le chemin de la connaissance scientifique</b>	<u>Statut privilégié de :</u> <b>la compréhension</b>
<b>Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité</b>	<b>Adéquation</b> <b>Justification</b> (acceptabilité rationnelle idéalisée)

### 3.1.2 Une méthode qualitative

Méthodes qualitative et quantitative sont parfois opposées, alors qu'elles sont pourtant complémentaires (Belk, Fischer et Kozinets, 2013). Si la recherche quantitative implique l'usage de données numériques, la recherche qualitative suppose l'usage de données complexes résultant d'interactions entre le chercheur et les acteurs de terrain (Belk, Fischer et Kozinets, 2013). La question du choix de méthodes doit se poser par rapport à l'objectif poursuivi.

Charreire-Petit et Durieux (2014) définissent deux processus de construction de la connaissance : l'exploration et le test. Le test est « la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet

théorique » (Charreire et Durieux, 2014, p.78). Il suppose aussi de s'inscrire dans une posture positiviste (Charreire et Durieux, 2014, p.78). Ce n'est pas notre cas : nous n'avons pas de modèle théorique à tester. D'autre part, nous nous inscrivons dans un paradigme interprétativiste aménagé. L'exploration a, elle, pour but de proposer des « résultats théoriques novateurs » (Charreire et Durieux, 2014, p.78). C'est notre projet, nous souhaitons établir un modèle théorique d'apparition de phénomènes de résistance impliquant salariés et clients, notre démarche est donc exploratoire.

**Tableau 26 : caractéristiques des approches quantitatives et qualitatives  
d'après Deshpande (1983)**

	<b>Approche qualitative</b>	<b>3.1.2.1.1 Approche quantitative</b>
<b>But</b>	Comprendre le comportement humain à partir du cadre de référence de l'acteur	Rechercher les causalités des phénomènes sociaux
<b>Données</b>	Riches, concrètes et profondes  La validité est essentielle	Répliquables et « exactes » <sup>53</sup>  La fiabilité est essentielle
<b>Approche</b>	Enracinée, vers la découverte, exploratoire, expansionniste, descriptive	Non enracinée, vérificatoire, confirmatoire, réductionniste, inférentielle
<b>Méthode</b>	Mesure de type naturaliste et non contrôlée	Mesure contrôlée de type invasif

Source : Deshpande (1983): "Paradigms Lost": on theory and method in research in marketing. Journal of Marketing, 47(4), 101–110.

---

<sup>53</sup> "hard" dans le texte original.

Même si le processus d'exploration « ne présuppose pas à priori d'un dispositif méthodologique qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces, compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas » (Charreire et Durieux 2014, p.90). D'autant que dans la mesure où le choix d'une démarche qualitative ne nous impose aucune contrainte en termes de matériaux empiriques, nous pouvons utiliser des données de type qualitatif (discours) ou de type quantitatif (chiffres et statistiques), et même combiner les deux (Charreire et Durieux 2014, p.90).

Nous souhaitons comprendre un phénomène humain et être au plus près des motivations des acteurs, ce qui suppose une approche qualitative. D'autre part, comme nous l'avons constaté dans la section consacrée à la définition du concept de résistance, ce phénomène n'est accessible que par une analyse fine des déclarations des acteurs et seulement possible par l'usage d'une méthode qualitative. Au delà des éventuels débats sur la pertinence des méthodes qualitatives ou quantitatives, le sujet étudié, la résistance des salariés et des consommateurs, nous oblige à utiliser une approche qualitative.

### **3.1.3 Une démarche abductive**

Nous allons ici comparer les trois grandes démarches de production de la connaissance : déductive, inductive et abductive. A la suite de cette comparaison nous ferons un choix.

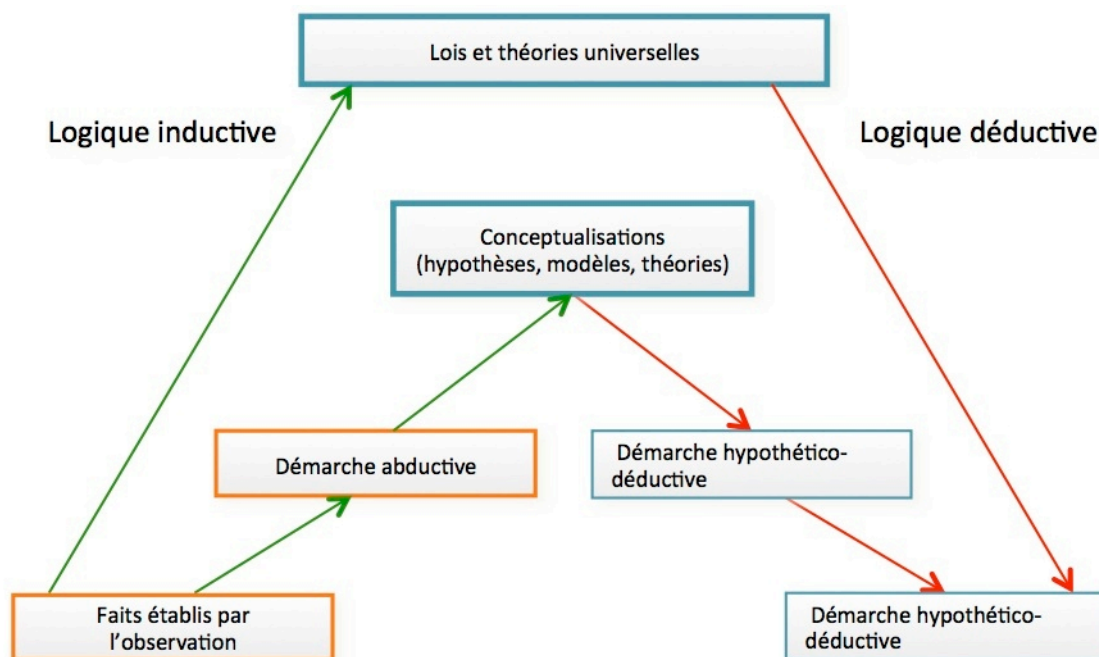
Comme nous l'avons signalé lors de la justification du choix d'une démarche qualitative Charreire et Durieux (2014, p.78), il existe deux grandes manières de constituer de la connaissance : l'exploration et le test. Dans le cas présent, il s'agit bien d'une démarche exploratoire ayant pour objet de proposer un nouveau cadre théorique de la relation de service, à travers l'étude des résistances des salariés et consommateurs. Si, tester présuppose une démarche déductive, explorer nous laisse le choix entre une démarche inductive ou abductive. Cette dernière est avant tout une forme d'exploration hybride mêlant induction et déduction (Charreire et Durieux, 2014, p.93). Induction et déduction sont des modes de raisonnement distincts. La déduction, par exemple, est avant tout une démonstration (Grawitz, 2000, selon Charreire et Durieux, 2014, p.92). L'induction a pour objet d'établir des extrapolations à partir d'observations réalisées sur le terrain. En fait, « il s'agit d'une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général » (Charreire et Durieux, 2014, p.80).

Au delà de son instabilité inhérente, déjà signalée par Popper (1998), l'induction pose un problème plus sérieux en sciences sociales. Comme le faisait remarquer Bourdieu :

« L'abdication empiriste a pour elle toutes les apparences et toutes les approbations, parce que, en faisant l'économie de la construction, elle laisse au monde social tel qu'il est, à l'ordre établi, les opérations essentielles de la construction scientifique – choix du problème, élaboration des concepts et des catégories d'analyse – et qu'elle remplit ainsi, au moins par défaut, au titre de ratification de la doxa, une fonction foncièrement conservatrice.»

(Bourdieu, 1992, p.214)

**Figure 8 : Démarches de recherche**



Source : adapté de Chalmers (1987) par Charreire et Durrieux (1999), Explorer et tester, dans *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.62.

La résistance étant une construction sociale (Knights et Vurdubakis, 1994, p.181), nous ne saurions aller sur le terrain et espérer y voir émerger « naturellement » des catégories afférentes. Comme nous l'avons vu précédemment, il a été nécessaire d'effectuer une revue de littérature sur ce concept afin de le définir, puis en qualifier et en identifier les différentes manifestations. Notre démarche ne peut donc être purement inductive.

Dans le cadre d'une démarche abductive (combinant déduction et induction), la première étape de notre recherche est basée sur la *déduction* : nous souhaitons comprendre, par une revue de littérature, la nature des observations effectuées sur le terrain. La seconde étape est inductive, les résultats de l'étude, observés à travers notre regard et éclairés par la revue de littérature, ont permis d'établir le modèle théorique proposé. Ainsi, comme l'affirme Burawoy (1999) : « nous conservons notre cohérence en nous enracinant dans la théorie qui guide notre dialogue avec le terrain »<sup>54</sup>, ce qui suppose un aller-retour constant entre conceptualisations théoriques et observations sur le terrain.

---

<sup>54</sup> “We keep ourselves steady by rooting ourselves in theory that guides our dialogue with participants” (Burawoy, 1998).

### 3.1.4 Résumé de la section 3.1 : positionnement épistémologique

L'objectif de cette première section du troisième chapitre était de définir et de justifier nos choix épistémologiques.

Nous avons choisi une posture interprétativiste car notre objectif est avant tout de comprendre la vision qu'ont les acteurs de la réalité et les significations qu'ils donnent de leur résistance. Nous souhaitons donc comprendre notre phénomène à travers les *interprétations* des acteurs (Wacheux, 1997, d'après Mebarki, 2011, p.252).

Nous situant dans une démarche exploratoire, une méthodologie qualitative s'impose. D'autant que le phénomène que nous souhaitons étudier n'est accessible que par une analyse fine des déclarations des acteurs, propre à la méthodologie qualitative.

L'objet de notre recherche étant exploratoire, nous avons le choix entre une démarche inductive et abductive. Une démarche inductive supposait de faire remonter du terrain les catégories théoriques. La résistance étant une construction théorique qui nécessite une revue de littérature préalable, cela était inenvisageable. Nous avons donc choisi une démarche abductive.

Nous allons maintenant aborder la question des méthodes de recherche employées.

## 3.2 Choix d'une approche par étude de cas

Notre recherche s'adosse à une étude de cas selon la méthode de Yin (1991). Nous allons d'abord expliciter les raisons de ce choix. Par la suite, nous justifierons notre sélection de cas, puis nous les décrirons.

### 3.2.1 L'étude de cas

D'après Yin (1991), la question de recherche peut prendre plusieurs formes non exclusives : *comment, pourquoi, qui, quoi, où et combien*. Selon Yin :

« De manière générale, les études de cas doivent être privilégiées lorsque les questions du « comment » ou du « pourquoi » sont posées, lorsque l'enquêteur n'a pas le contrôle des événements et quand l'accent est mis sur un phénomène contemporain se déroulant dans la vie réelle » (Yin, 1991, p.13)

Notre objectif étant de comprendre *comment* et *pourquoi* les phénomènes de résistance conjointe peuvent se manifester, cette méthode nous a paru la plus adaptée. D'autre part, le phénomène à étudier est complexe et se déroule dans le cadre d'interactions humaines survenant de façon quotidienne, ce qui correspond à la description qu'en donne Yin (1991).

Pour ce dernier, l'étude de cas est avant tout « une enquête empirique qui étudie un phénomène dans son contexte lorsque les limites entre phénomène et contexte ne sont pas clairement définies » (Yin, 1991, p.23). Cette méthode suppose de lier les données aux propositions et critères d'interprétation des résultats. Elle présuppose donc l'élaboration d'un premier cadre théorique (Yin, 2003, p.29), puis la réalisation d'une enquête en fonction de celui-ci. Cela correspond exactement à la façon dont cette recherche s'est déroulée, à une exception près : là où Yin conseille d'utiliser toutes les sources de données accessibles, nous avons décidé de faire le choix de n'utiliser que celles nous permettant de comprendre notre terrain. Ainsi, les éléments de communication produits par ces trois organisations ne nous ont pas paru pertinents pour notre étude de cas multiples, en ce sens qu'ils ne faisaient que révéler un discours managérial, sans nous donner d'indications ou d'indices de phénomènes de résistance. De la même façon, les discours syndicaux produits par les syndicats, présents dans



ces organisations, ne nous ont paru appropriés, pour notre étude, que lorsqu'ils soulevaient des problématiques strictement liées à la relation de service, mises en avant par nos répondants.

Suivre la méthode des cas de Yin suppose de respecter quatre critères de validité : la *validité du construit*, la *validité interne*, la *validité externe* et la *fiabilité* (Yin, 1991, p.41).

La validité du construit (*construct validity*) suppose que le chercheur, à la suite de son étude de situations, établisse des définitions opérationnelles, ce qui est le cas du modèle théorique basée sur le concept de double rapport social que nous proposons (Yin, 1991).

La validité interne (*internal validity*) présuppose l'établissement de relations causales entre des concepts (Yin, 1991, p.42). Dans le cas de notre recherche nous souhaitons comprendre ce qui conduit l'une des deux catégories étudiées, salarié et client à se rapprocher l'une de l'autre. De fait, nous allons établir des causalités qui seront exposées dans le modèle théorique proposé.

Le critère de validité externe (*external validity*) concerne la généralisation des résultats de recherche. Ce critère peut adopter deux logiques exclusives : une logique de réplication *littérale*, ou de réplication *théorique*. Dans le premier cas (*littéral*), l'étude d'une situation ayant des caractéristiques similaires donnerait des résultats semblables. Dans le second cas (*théorique*), les propositions énoncées, suite à l'étude de plusieurs situations, sont généralisables à des contextes dont les caractéristiques diffèrent (Yin, 1991, p.43).

Nous nous situons dans le second cas de figure, nous souhaitons d'abord comprendre un phénomène de résistance associant salariés et clients dans le cadre de la relation de service. Par la suite, nous souhaitons proposer un modèle théorique décrivant ce phénomène qui ne soit pas contingent aux organisations étudiées.

Le dernier critère, celui de fiabilité (*reliability*) suppose que la procédure suivie soit d'une absolue neutralité : si un autre chercheur suivait le même processus, il arriverait aux mêmes conclusions (Yin, 1991, p.45). Notre posture interprétativiste nous paraît incompatible avec ce critère. D'autre part, comme le signale Burawoy (1998), il est quasiment impossible dans le cadre d'une étude de terrain, de respecter ce critère propre au paradigme positiviste pour deux raisons. La première étant que le chercheur, quelle que soit sa démarche et son attitude, perturbe le terrain sur lequel il intervient. La seconde est qu'il intervient dans un contexte

précis à un instant donné. Le temps étant par essence un flux, aucune situation n'est parfaitement reproductible.

### 3.2.1.1 Une étude de cas multiples

Selon Yin (1991, p.21), l'étude de cas peut être unique (*single*) ou multiple. Dans le cadre d'une posture positiviste, Yin estime que :

« Les faits scientifiques sont rarement fondés sur une seule expérience. Ils sont généralement basés sur un ensemble d'expériences qui ont reproduit le même phénomène dans des conditions différentes. La même approche peut être appliquée aux études de cas multiples » (Yin, 1991, p.21)

S'il recommande l'étude de cas multiples, Yin (1991) estime que l'étude d'un cas unique est pertinente dans les trois configurations suivantes : le cas critique (*critical case*), le cas extrême (*extreme or unique case*) et le cas révélateur (*revelatory case*).

Tout d'abord, il considère qu'« il peut exister un cas unique, répondant à toutes les conditions pour tester la théorie » (1991, p.47). Il s'agit alors d'un « cas critique » (*critical case*). Nous ne pouvons savoir préalablement s'il existe un seul « cas critique » nous permettant d'appréhender le phénomène que nous souhaitons étudier.

Le cas extrême (*extreme or unique case*) s'applique à des phénomènes exceptionnels, dont la rareté ne permet pas de choisir plusieurs terrains : ce n'est pas notre cas. La revue de littérature nous laisse penser que ce phénomène, sans être très fréquent, est répandu dans de nombreux domaines liés au secteur des services.

Le cas « révélateur » (*revelatory case*) présuppose « que l'enquêteur a accès à une situation qui était précédemment inaccessible à l'observation scientifique » (1991, p.48). L'information qui en résulte aura, malgré son caractère descriptif, un caractère « révélateur » qui lui donnera sa pertinence. Nous ne nous situons pas non plus dans ce cas de figure, les terrains qui nous intéressent étant accessibles depuis de nombreuses années, même si nous ne sommes pas sûrs de pouvoir y accéder par le biais des directions d'entreprise.

Notre recherche ne correspondant à aucun de ces trois cas de figure, nous sommes en droit de choisir une étude de cas multiples. Néanmoins, un autre argument majeur nous pousse à choisir une étude de cas multiples, argument que nous exposons à la suite.

### 3.2.1.2 Notre choix de cas selon un axe marchand-public

Une étude de cas multiples suppose de choisir plusieurs cas selon un axe d'étude. Notre choix s'est porté sur l'axe marchand-public, ce qui nous permet de combiner les recherches sur la relation de service en marketing et en sociologie.

Les chercheurs travaillant dans le courant de la *servuction* (Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004 ; Lapert, 2005 ; Lovelock et Lapert, 1999 ; Meyronin et Ditandy, 2007, 2011) ont choisi d'étudier le secteur marchand, et manifestent un intérêt indéniable pour l'hôtellerie-restauration, résultat de leurs liens indirects avec le groupe ACCOR (à l'exception de Lovelock, 2008). Néanmoins quelques auteurs ont choisi un cadre non-marchand (Bancel-Charensol, Codello-Guijarro et Jogleux, 2011 ; Bouveresse, Baujard et Haim, 2011). Notre revue de littérature a montré que, dans le cadre de la relation de service, la résistance concernait à la fois les deux secteurs, marchand et non-marchand. D'ailleurs l'un des cas de résistance des salariés les plus intéressants que nous ayons relevés dans cette revue de littérature concernait des aides à domicile employées par leur municipalité (Hjalmarsson, 2011). Nous souhaitons également bénéficier des nombreuses études en sociologie relevant de la relation de service, réalisées principalement en France depuis les années quatre-vingt-dix. À l'origine, ces recherches ont été alimentées par la commande publique et répondaient à une préoccupation gestionnaire de réforme des services publics (Warin, 2003, §1). Il s'agissait de « mettre en évidence l'importance du travail réalisé par les agents d'exécution » à la suite des thèses défendues par Crozier de « réforme par les acteurs » (Warin, 2003, §6). Ces travaux sont donc pertinents dans le cadre des sciences de gestion. Intégrer à la fois la relation de service dans un cadre marchand et non-marchand nous permet de profiter des apports de ces chercheurs.

**Figure 9 : Axe marchand-public**



Nous avons donc choisi une enseigne commerciale, la FNAC, pour représenter le secteur marchand et l'hôpital pour représenter le secteur non-marchand. Toutefois, le risque de

rencontrer des divergences difficilement explicables entre le secteur marchand *versus* non-marchand dans l'apparition des phénomènes que nous serions amenés à rencontrer, nous a conduits au choix d'un troisième cas. Ce troisième cas devait être à la fois marchand et non-marchand. Le choix d'un service-public privatisé est devenu une évidence et nous avons choisi La Poste pour l'illustrer. Nous allons maintenant justifier le choix de ces trois organisations

### **3.2.1.3 Le choix des terrains**

Notre choix de la FNAC, La Poste et l'hôpital résulte d'une contrainte forte. En effet, nous sommes à la recherche d'un phénomène souvent caché : la résistance. Choisir ex-ante des terrains, échantillonner des salariés, puis en extraire des résultats aurait été une démarche irréaliste. Nos résultats auraient été encombrés d'informations peu utiles concernant des individus non-résistants. Un seul critère devait guider notre choix de terrains : la possibilité d'accéder à notre sujet de recherche portant sur des individus résistants. En même temps, se posait déjà la question de la sélection des profils de salariés résistants appartenant à ces organisations. Ces derniers devaient être identifiés, et ensuite accepter de répondre à des questions concernant des actes probablement considérés par leurs employeurs comme des infractions au règlement de l'entreprise.

Un entretien avec le responsable d'une association de consommateurs (INDECOSA) nous a guidés vers les trois terrains considérés comme prometteurs en termes de manifestations de résistance conjointe : l'hôpital, la SNCF et La Poste. L'hôpital semblait particulièrement prometteur du fait des limitations pratiques à l'exercice du droit de grève du personnel médical<sup>55</sup>. D'après ce répondant, cela avait conduit ces personnels à s'ouvrir sur la société civile et à essayer d'impliquer les patients, comme cela avait été le cas pour la fermeture de l'hôpital Saint-Vincent-de-Paul à Paris en 2011. Le choix de La Poste était également cohérent avec une abondante littérature sociologique (Jeantet, 2003 ; Vezinat, 2011 ; Zarifian, 2005) sur cette organisation, ce qui n'était pas le cas de la SNCF, par exemple. Se posait ensuite la question de l'entreprise devant représenter le secteur marchand. La FNAC se

---

<sup>55</sup> Qui passent principalement par la possibilité pour l'autorité publique de réquisitionner ces personnels en cas de grève.

distingue des autres enseignes de la distribution par un taux de syndicalisation nettement plus élevé et des grèves plus fréquentes (Barbier, 2012). L'étude de Barbier (2012) nous a également révélé un conflit sous-jacent à cette organisation. Pour certains, les vendeurs doivent être des experts dans le cadre d'une relation de service basée sur le conseil, pour les autres, ils doivent avant tout vendre.

Nous avons donc étudié trois organisations : la FNAC, La Poste, et l'APHP (Assistance Publique Hôpitaux de Paris). Dans ce dernier cas, nous avons rajouté deux répondants ne relevant pas de cet organisme : un salarié d'un hôpital privé sans but lucratif et un médecin salarié d'un dispensaire. Ces trois organisations ont été touchées par des transformations significatives depuis les années quatre-vingt-dix.

La FNAC a initié depuis les années quatre-vingt-dix, une longue trajectoire, la faisant passer d'enseigne spécialisée à vocation militante et reposant sur l'expertise de ses vendeurs-conseillers, à une structure de distribution culturelle banalisée.

Transformée en société anonyme en 2010, La Poste a subi une transformation radicale qui l'a amenée à perdre près d'un tiers de ses effectifs depuis les années quatre-vingt-dix.

Un nouveau système d'attribution budgétaire, mis en place depuis 2007 dans les hôpitaux<sup>56</sup>, déjà mis en tension depuis la même période, a sensiblement contribué à modifier leur façon de travailler..

---

<sup>56</sup> La T2A ou « tarification aux actes ».

### **3.2.2 Résumé de la section 3.2 : choix d'une approche par étude de cas**

L'objectif de cette seconde section du troisième chapitre était d'expliquer et de justifier notre choix d'une étude de cas multiples, comportant trois cas. Puis nous devons donner les raisons de notre sélection des terrains, et finalement présenter ces derniers.

D'après Yin (1991), l'étude de cas doit être préférée lorsque les questions du « comment » ou du « pourquoi » sont posées, c'est le but de notre recherche, ce qui explique notre choix d'une étude de cas. L'étude de cas multiples s'est imposée en raison du phénomène étudié. La relation de service peut se dérouler dans un cadre marchand comme non-marchand. Il est préférable de l'étudier dans son ensemble afin de réaliser des comparaisons fécondes. Plutôt que de comparer de façon dialectique une organisation marchande à une structure non marchande, il nous a paru préférable d'y introduire un troisième cas, en l'occurrence un ancien service public transformé depuis 2010 en société anonyme. Le choix final des organisations, FNAC, Poste et l'hôpital, s'est fait en fonction de leur possible propension à la résistance d'une partie de leurs salariés, dans leurs domaines respectifs (marchand et non-marchand).

La section suivante sera consacrée à la présentation des cas.

### 3.3 Contexte des études de cas

Nous allons présenter ici les trois cas sélectionnés : la FNAC, La Poste et l'hôpital.

#### 3.3.1 La FNAC comme mise en tension de la relation de service par la vente

Notre première étude de cas est représentée par une grande enseigne spécialisée dans les biens culturels : la FNAC. Première enseigne culturelle de l'hexagone, la FNAC compterait en 2013 douze mille salariés en France<sup>57</sup>. Alliance de la logique du commerce et de la médiation culturelle (Chabault 2010, p.1)<sup>58</sup>, cette enseigne a connu d'importantes transformations depuis les années quatre-vingt-dix qui se sont accélérées avec l'essor d'Internet.

Créée en 1954 par André Essel et Max Théret, deux anciens trotskistes et militants des jeunesses socialistes, la Fédération Nationale d'achats<sup>59</sup> a été fondée avec l'objectif de démocratiser l'accès aux biens culturels (Chabault, 2010, p.193). Dès le départ, la FNAC se caractérise par un mode de recrutement atypique, donnant sa préférence aux profils disposant d'une expertise dans leur domaine, souvent diplômés, et ayant une expérience d'activités collectives, qu'elles soient politiques ou associatives (Chabault, 2010, p.2). Son salariat est principalement composé de membres des classes moyennes (Chabault, 2010, p.3). Le taux de syndicalisation y est élevé, surtout si on le compare à l'ensemble de la grande distribution. Historiquement les fondateurs ont toujours manifesté une certaine bienveillance à l'égard des syndicats, ne s'opposant pas à leur implantation, ce qui fait figure d'exception dans le milieu de la grande distribution, généralement hostile à toute présence syndicale (Chabault 2010, p.19) et dans laquelle la mobilisation des employés est généralement faible (Barbier, 2012). D'ailleurs, les fondateurs de la FNAC avaient eux-mêmes encouragé la mise en place d'une

---

<sup>57</sup> Source, l'Expansion-Express :

[http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/la-fnac-doit-elle-craindre-d-etre-mise-en-bourse\\_1372464.html](http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/la-fnac-doit-elle-craindre-d-etre-mise-en-bourse_1372464.html)

<sup>58</sup> Cette présentation de la FNAC repose en très grande partie sur l'étude de V. Chabault « La FNAC, entre commerce et culture Parcours d'entreprise, parcours d'employés » parue en 2010 aux PUF.

<sup>59</sup> Puis s'appellera, par la suite Fédération Nationale d'achats des cadres.

première section syndicale, en 1968, afin de disposer d'un interlocuteur représentant les salariés (Chabault, 2010, p.19).

La FNAC a connu plusieurs conflits sociaux importants dans les années soixante-dix. Pour Chabault (2010, p.61), cela s'explique par le fort taux de syndicalisation et la surqualification des vendeurs. Ces derniers, surdiplômés, se sentaient parfois en décalage avec des emplois pour lesquels la manutention pouvait représenter jusqu'à la moitié de leur temps de travail. La FNAC a ainsi connu trois grèves, en 1973, 1976 et 1977, la première et la seconde pour des problèmes de salaires, la troisième pour les mêmes causes associées à des problèmes de réduction du temps de travail.

L'effectif de la FNAC est plutôt jeune avec 67 % de salariés en dessous de 35 ans en 2005. (Chabault, 2010, p.107). Les CDD y représentaient cette même année 12 % de l'effectif et les temps partiels 30 %. Les temps partiels et contrats précaires se sont surtout développés depuis les années quatre-vingt-dix (Chabault 2010, p.108), les nouveaux arrivants bénéficiant de conditions nettement moins avantageuses que leurs aînés.

« Agitateur culturel depuis 1954 »<sup>60</sup>, la FNAC a eu, dès l'origine, un projet social fort à l'égard de ses clients qu'elle cherchait à informer et à défendre au travers de ses choix de produits, particulièrement par l'intermédiaire du magazine « Contact » réservé aux adhérents. Cette orientation consumériste passera même par l'établissement, en octobre 1972, d'une liste noire de produits fortement déconseillés pour leur rapport qualité-prix jugé médiocre (Chabault, 2010, p.31). Pour la FNAC, il s'agit de vendre des produits tout en fournissant un conseil ou une animation, l'un n'allant pas sans l'autre (Chabault, 2010, p.64). L'acte de vente est ainsi la rémunération d'une relation de service. Le « vendeur » FNAC se conçoit comme un expert qui va conseiller au client les meilleurs produits, et non pas comme un vendeur qui doit « faire du chiffre ».

Avec le départ des fondateurs en 1977 (Chabault, 2010, p.61), la FNAC connaît un début d'évolution qui s'accélère avec son rachat par François Pinault en 1994 (Chabault, 2010, p.41). Dès 1996, la centralisation des achats est mise en place (Chabault, 2010, p.83). Les vendeurs perdent ainsi une prérogative fortement valorisée et appréciée : la possibilité de sélectionner eux-même les produits à vendre. Cette centralisation est appliquée de façon incomplète dans

---

<sup>60</sup> Slogan en vigueur jusqu'en 2004.



le domaine des livres où la direction des achats ne pilote que 40 % des acquisitions d'ouvrages<sup>61</sup> (Chabault, 2010, p.85). En même temps, l'orientation du recrutement change : l'expertise n'est plus valorisée, seule compte la capacité à vendre, comme le signale ce témoignage de A. Robert, DRH d'une FNAC parisienne :

« Quand je dis « satisfaire », c'est jusqu'au passage en caisse. La satisfaction ne doit pas s'arrêter au conseil. Quel profil je recherche aujourd'hui ? C'est un commerçant, c'est quelqu'un de souriant, d'accueillant qui sait rendre service, qui sait écouter son client et qui sait l'accompagner jusqu'à l'acte final (...) Moi je ne cherche pas des experts, j'en ai déjà plein : des photographes, il y en a plein, des disquaires aussi... » (Chabault, 2010, p.117)

Le management tend alors à montrer une certaine défiance à l'égard de l'ancienne culture d'entreprise, davantage basée sur l'expertise que sur le chiffre d'affaires réalisé : « Les employés n'ont que peu d'intérêt pour les performances économiques de leur rayon et de leur magasin » (A. Robert selon Chabault, 2010, p.117). Le nouveau management issu de la grande distribution valorise désormais le savoir-être au détriment du savoir et du savoir-faire et cherche à recruter des profils de vendeurs purs (Chabault, 2010, p.121).

### **3.3.1.1 La Fnac : en résumé**

Fortement syndicalisée et marquée par des valeurs culturelles fortes, la FNAC est une entreprise en mutation. À l'origine, le service rendu au client par le biais de vendeurs « experts » était considéré comme la priorité de l'entreprise. Depuis, l'enseigne s'est banalisée et a adopté une stratégie qui ne la différencie nullement des autres entreprises de la grande distribution. Ce nouveau positionnement semble entrer en conflit avec l'ancienne culture, centrée autour du conseil et de l'expertise de la FNAC.

---

<sup>61</sup> Selon l'un de nos répondants, libraire à la FNAC, cette centralisation a depuis été renforcée.

### **3.3.2 La Poste**

Notre seconde étude de cas est représentée par un ancien service public devenu, depuis 2010, une société anonyme à capitaux publics : La Poste. Cette organisation se caractérise par un contact important et fréquent avec la clientèle. Elle a connu d'importantes transformations depuis les années quatre-vingt-dix. Plus que la pression concurrentielle liée au marché, ce sont les modifications du cadre institutionnel qui ont guidé ces évolutions (Fontenelle, 2013).

#### **3.3.2.1 Vingt-cinq ans de transformations**

En un peu plus de vingt-cinq ans, La Poste a entamé une réorganisation profonde, qui l'a fait passer d'une structure à vocation administrative (en terme de modes de recrutement et de gestion hiérarchique), axée sur le service rendu aux usagers, à une organisation à vocation compétitive où le chiffre d'affaires et la rentabilité sont devenus les maîtres mots.

Dès 1989, le rapport Prévost<sup>62</sup> préconise une adaptation aux « lois de l'économie et du marché » des PTT (postes et télécommunications) en considérant le « changement et l'adaptation comme inévitables » (Fontenelle, 2013, p.36). Les politiques et donc l'État, décident que La Poste doit évoluer vers un fonctionnement concurrentiel. La pression institutionnelle liée à la dérégulation européenne de l'acheminement du courrier imprime le rythme de mutation de La Poste. La loi du 2 juillet 1990 acte la séparation des PTT et des Télécoms et la transformation progressive de La Poste qui compte alors plus de 300 000 salariés et qui, avec ses 17 600 points de contacts, dispose du plus gros réseau de distribution en France<sup>63</sup> (Malaval, 2010, p.30). Ce passage à une entreprise commerciale suppose que les salariés doivent renoncer à la notion de service public et donc à la logique de « mission d'intérêt général » pour adopter une logique commerciale (Teissier, 1997 selon Fontenelle, 2013, p.41), cela, dans une organisation où les personnels « éprouvaient un attachement sincère à leur métier » et « étaient fiers d'être guichetiers ou facteurs » (Barba, 2013, p.158). Dès les années quatre-vingt-dix, La Poste impose des objectifs annuels à chaque postier. La

---

<sup>62</sup> Rapport commandé par Paul Quilès, ministre socialiste des PTT sous le gouvernement Rocard, à Hubert Prévost, ancien secrétaire confédéral de la CFDT et militant alors au PS (Fontenelle, 2013, p.35).

<sup>63</sup> A titre de comparaison, il y a un peu plus de 42.000 boulangeries en France (Malaval, 2010, p.30).

décennie suivante, elle met en place la « métierisation<sup>64</sup> » (Barba, 2014, p.59) en établissant trois grands métiers distincts que sont le courrier, les services financiers et le colisage (Barba, 2014, p.161). Le courrier, qui constitue alors l'essentiel de l'activité, est considéré comme une activité déclinante au profit de la banque et du colisage qui sont favorisés. Cette évolution va connaître une forte accélération dès 2002 avec l'arrivée de J.P. Bailly à la tête de l'entreprise (Fontenelle, 2013, p.44) et avec la directive de libéralisation des services postaux de la Commission Européenne<sup>65</sup> à la même date. Très rapidement, la Banque Postale est considérée comme l'axe prioritaire de développement du groupe avec la nomination de P. Wahl en 2006. En 2007, celle-ci accorde ses premiers crédits à la consommation, et en 2012 ses premiers crédits *revolving* (Fontenelle, 2013, p.114).

Une deuxième directive<sup>66</sup>, en 2008, décide de l'ouverture totale à la concurrence du marché de l'acheminement postal pour 2009 (avec une période dérogatoire de deux ans, jusqu'en 2011). En 2009, La Poste n'a plus que 10 600 bureaux<sup>67</sup>, dont un tiers n'est pas ouvert plus d'une demi-journée par semaine (Fontenelle, 2013, p.84). Point d'orgue de cette transformation, en mars 2010, La Poste, devient une société anonyme à capitaux publics (Fontenelle, 2013, p.83). Parallèlement, elle perd 77 000 emplois entre 2002 et 2012, soit 24% de son effectif (Fontenelle, 2013 p.64). Cette évolution s'accompagne d'une dégradation sensible du climat social, matérialisée par une forte progression des maladies professionnelles entre 2005 et 2011 (plus de 152 %) (Fontenelle, 2013, p.65).

En 2007, à la suite d'une série de suicides, dont celui d'une guichetière<sup>68</sup>, et d'une lettre ouverte d'un groupe de représentants du syndicat des médecins de prévention de La Poste, le PDG, J.P. Bailly est convoqué à une mission d'information de la Commission des Affaires Sociales du Sénat en 2010. Devant les sénateurs, il affirme que « l'incertitude face à l'avenir et à la conduite du changement et le risque d'incivilités, spécifique aux guichetiers, sont les premières causes de stress dans l'entreprise (...) ce processus de transformation requiert des

---

<sup>64</sup> Ce terme n'existe pas dans le dictionnaire, il est employé par la direction et les salariés de La Poste.

<sup>65</sup> Directive 2002/39/CEE, instaurant la dérégulation du marché postal (Fontenelle, 2013, p.67).

<sup>66</sup> La directive 2008/06/CEE (Fontenelle, 2013, p.75).

<sup>67</sup> Et près de 7000 points de contact (Fontenelle, 2013, p.84).

<sup>68</sup> La CNAM Requalifiera par la suite, ce suicide en accident du travail, c'est-à-dire en « décès causé par l'activité professionnelle du salarié ». Dans sa lettre d'adieu, cette guichetière précisait que « sa raison de vivre est devenue sa raison de mourir » (Fontenelle, 2013, p.13).

efforts de la part de chacun et peut parfois conduire à certaines situations difficiles, surtout lorsqu'il se combine à des fragilités personnelles » (Barba, 2014, p.177). Malgré ces propos qui semblent relativiser le malaise des postiers, J.P. Bailly lance en 2012, le « grand dialogue » et commande un audit à Jean Kaspar<sup>69</sup> (Fontenelle, 2013, p.12). Ce rapport signale que le chiffre d'affaires s'est amélioré et que le temps d'attente au guichet s'est réduit. Il met également en relief le malaise des postiers et y voit l'effet collatéral des importants changements opérés par l'entreprise. Ce rapport fait également remarquer la difficulté de « certains agents » à s'adapter aux objectifs commerciaux (Fontenelle, 2013, p.137). En outre il signale que « l'attitude visant à solliciter un acte d'achat de la part d'un client est évidemment différente de celle qui consiste à fournir un service standard à un usager » (Fontenelle, 2013, p.137). Le rapport Kaspar conclut que le nombre de réorganisations et de suppressions de postes est trop important, que la hiérarchie intermédiaire n'est pas assez autonome et qu'il n'y a pas de prise en compte des particularités locales (Fontenelle, 2013, p.134). A la suite de ce rapport, il est décidé que les réaffectations d'effectifs des bureaux ne se feront plus que tous les deux ans, au lieu des dix-huit mois précédemment en vigueur (Fontenelle, 2013, p.122).

Peu après le « grand dialogue », d'autres suicides ont lieu. Ils concernent des cadres pour lesquels le malaise est déjà ancien (Fontenelle, 2013). A la suite de ce climat social difficile, en 2012, un collectif de cadres supérieurs de la poste fait paraître une tribune dans le quotidien *l'Humanité*<sup>70</sup> dans laquelle il dénonce le management de La Poste :

« Serviteurs mais pas serviles, loyaux mais pas courtisans, nous sommes en droit de nous interroger sur le rythme des changements, leur accompagnement et les méthodes. On ne peut pas nous imposer plus longtemps d'être complices de méthodes destructrices aux franges de l'illégalité. Beaucoup d'entre nous ont contribué à instaurer, à leur corps défendant, un système sauvage sans garde-fou et, ravalés au rang d'exécutants de basses œuvres, ne le supportent plus » (l'Humanité, 22 juin 2012, selon Barba, 2014, p.181).

---

<sup>69</sup> Ancien secrétaire général de la CFDT de 1988 à 1994.

<sup>70</sup> <http://www.humanite.fr/social-eco/malaise-dans-les-hautes-spheres-dela-poste-517311>

Fin 2012, l'UFC Que Choisir réalise une étude (publiée en avril 2013) dans laquelle elle signale « la différence qui existe entre le discours rassurant servi aux consommateurs et la réalité ». Elle constate également que, contrairement à ce qu'affirme La Poste, « le délai de référence pour l'acheminement du courrier est passé de 24 heures à 48 heures » et que « les usagers sont systématiquement orientés vers les formes [de produits] chères » (Fontenelle, 2013 p.181), ce qui contredit les conclusions du rapport Kaspar quand à l'amélioration du service aux usagers.

Plusieurs événements interviennent également dans le courant de l'année 2013 et contribuent au départ de son PDG (Fontenelle, 2013, p.14). Tout d'abord, le suicide du directeur des médias internes de La Poste le 25 février 2013<sup>71</sup>, puis la plainte pour harcèlement moral d'une ancienne DRH de la poste, Astrid Hubert-Ravel (Barba, 2014, p.10), également, le rapport très critique de l'UFC Que Choisir, et finalement les propos malencontreux de J.P. Bailly à l'écrivain Hervé Hamont. Ce dernier y faisait référence aux postiers en ces termes :

« On ne les emmerdait pas, on disait que ça faisait partie du casting et on les laissait dans leur coin », explique-t-il. Mais « maintenant, ajoute-t-il, par les temps qui courent, ils n'ont plus leur place dans les entreprises, même si, à La Poste, ils restent boucler leur carrière et font des déprimés à répétition. Ils seraient mieux hors de l'entreprise, mais non, le modèle qu'ils conservent en tête, c'est La Poste d'avant. Voilà. Ce phénomène-là, conjugué à l'action de syndicats minoritaires qui ont peu d'audience, qui veulent fermer La Poste, couler La Poste, ce phénomène-là nous poursuit »

(JP Bailly, selon Hervé Hamon, 2013 selon Fontenelle, 2013, p.14).

Il a depuis été remplacé par le directeur de la banque postale P. Wahl (Fontenelle, 2013, p.183).

Les problèmes que connaît La Poste dans la gestion de sa transformation ont déjà été exposés dans une étude qui leur a été consacrée (Zarifian, 2005). Le rapport Kaspar de 2012 n'a fait que les exposer à nouveau.

---

<sup>71</sup> [http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/04/03/suicide-a-la-poste-une-prime-d-interessement-mais-toujours-pas-de-procedure-judiciaire\\_4609350\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/04/03/suicide-a-la-poste-une-prime-d-interessement-mais-toujours-pas-de-procedure-judiciaire_4609350_3234.html)

Les problèmes, tels qu'ils apparaissent dans ce dernier rapport, peuvent être synthétisés en trois points :

1. *Vendre et fournir un service* correspondent à deux attitudes différentes
2. Le nombre de suppressions de postes et de réorganisations est excessif
3. La hiérarchie intermédiaire n'est pas assez autonome : il n'y a pas de prise en compte des particularités locales

#### 3.3.2.1.1 Vendre ou fournir un service

Pour le rapport Kaspar « l'attitude visant à solliciter un acte d'achat de la part d'un client est évidemment différente de celle qui consiste à fournir un service standard à un usager » (Fontenelle, 2013, p.137). Passer de la conviction qu'on est au « service du public », donc d'une « mission d'intérêt général » (Teissier, 1997, selon Fontenelle, 2013, p.41), à l'idée que désormais il faut également « penser à la vente additionnelle » (Balabastre, 2002, selon Fontenelle 2013 p.58) suppose une transformation profonde de la façon dont le salarié voit et envisage son métier : c'est le passage d'une relation de *service public* à une relation *marchande*. Les guichetiers deviennent ainsi des vendeurs soumis à une pression commerciale accrue. Les chefs d'établissement doivent désormais demander aux guichetiers de « décliner la gamme par le haut », c'est-à-dire proposer toujours le produit le plus cher. Cette prescription ne peut « qu'indigner les guichetiers qui refusaient souvent de l'appliquer considérant qu'ils se devaient de fournir le service le plus adapté à la situation sociale du client » (Zarifian, 2005, p.90). Déjà en 2005, la résistance des guichetiers à cette injonction de vente est forte, ces derniers mettant en avant leur sens du service public, donc leur sens civique (Zarifian, 2005, p.92).

#### 3.3.2.1.2 Suppressions de postes et réorganisations incessantes

La Poste a perdu 77 000 emplois entre 2002 et 2012, soit 24% de son effectif (Fontenelle, 2013 p.64). Au-delà des objectifs commerciaux, les chefs d'établissement ont une seconde mission, tout aussi importante : il s'agit d'essayer, dans la mesure du possible, de « rendre les emplois » et de préparer les suppressions de postes induites tous les dix-huit mois par les

réévaluations périodiques d'effectifs effectuées sur la base d'un logiciel d'estimation des besoins en ressources humaines. Ce programme informatique « Morg@ne » permet de déterminer le volume de travail nécessaire à la réalisation des différentes activités au guichet (Fontenelle, 2013, p.147). Ce logiciel définit des durées normées pour chaque tâche. Pourtant, un rapport établi en avril 2013 par le cabinet Apteïs mettait en doute la pertinence de « Morg@ne », en constatant que « les réorganisations sont fondées sur des modélisations calculées par un outil peu fiable » (Fontenelle, 2013, p.149). Plusieurs grèves ont ainsi eu lieu à la suite de suppressions de postes de facteurs liées à l'utilisation de ce logiciel (Fontenelle, 2013).

#### 3.3.2.1.3 Une centralisation renforcée

Le manque d'autonomie de la hiérarchie intermédiaire est un problème relativement ancien qui a pris une toute autre signification lors de la transformation de La Poste. Un éditorial de 2004 de la lettre d'information trimestrielle de l'amicale des chefs d'établissement de la poste se plaignait que :

« Leur hiérarchie leur fixe des objectifs trop souvent non négociés et inaccessibles [et] quelquefois stratosphériques (...) ils se heurtent à des comportements hors normes de supérieurs coupés des réalités du terrain et directement orientés et formés dans le culte de la performance individuelle (...) sûrs de leur supériorité [et] stimulés par des éléments chiffrés qu'ils sont les seuls à détenir » (Fontenelle, 2013, p.60).

De fait, les bureaux ne disposent d'aucune autonomie, l'extrême hiérarchisation de l'entreprise conduisant à une certaine déresponsabilisation pratique de la hiérarchie locale. Le siège établit ainsi des objectifs de chiffre d'affaires commercial pour chaque bureau gérés à l'aide de *reportings* chiffrés (Zarifian, 2005, p.90).

#### 3.3.2.2 **En résumé : La Poste**

Les transformations de La Poste française sont significatives depuis les années quatre-vingt-dix. Elle est passée d'une logique de service public à une logique marchande. L'entreprise a également vu ses effectifs réduits de façon significative. Cette transformation a eu des impacts

non négligeables sur le climat social de l'entreprise. Au delà de ces transformations, elle souffre de certains dysfonctionnements. D'une part, cette organisation est excessivement centralisée, d'autre part, elle souffre d'une ambiguïté certaine quand à son positionnement. Si son objectif premier est d'atteindre un certain niveau de rentabilité, elle continue à avoir un discours de mission de service public. Justement Zarifian, dans son étude de 2005, insistait sur cet aspect problématique de cette organisation : le décalage entre, d'une part, une rhétorique abstraite mise en avant afin de satisfaire les organisations syndicales et les autorités publiques territoriales et d'autre part, un objectif de rentabilité (Zarifian, 2005, p.90).

### **3.3.3 L'APHP : l'Hôpital**

L'hôpital est une institution ancienne : l'Hôtel-Dieu de Paris a été créé en 651 (Danet, 2011, p.20). Il dispose alors de sa propre police et a pour vocation d'accueillir les nécessiteux. Le financement de l'institution est garanti par les dons qui permettent de « s'assurer une place au ciel ». Aujourd'hui les dépenses de santé représentent 171 milliards d'euros par an, soit 2815 euros par an, par Français, et donc 11,6% du PIB (Hatton, Letournel et Stril, 2014, p.18). Une part importante de ces dépenses est consacrée au secteur hospitalier : 45,57%, soit 81 milliards d'euros (Hatton, Letournel et Stril, 2014). Le secteur hospitalier représente également 1,2 millions de salariés (Hatton et al. 2014, p.25), dont 179 000 médecins (14% du total), 770 000 personnels non-médicaux (infirmiers, aides-soignants, sages-femmes, rééducateurs et psychologues). Le personnel non-soignant représente 25% du total (soit 321 000 salariés), réparti entre 168 000 médico-techniques, 136 000 administratifs et 17 000 employés éducatifs et sociaux (Hatton, Letournel et Stril, 2014, p.32). Dans cet ensemble, l'APHP (Assistance Publique Hôpitaux de Paris) représente 90 000 salariés avec 37 hôpitaux. Parmi ceux-ci, 20 660 sont des médecins (2013). Ces établissements absorbent 11% du budget total consacré en France aux hôpitaux (Hatton, Letournel et Stril, 2014, p.32).

#### **3.3.3.1 Un secteur confronté à des défis**

Les dépenses de santé représentent aujourd'hui 11,6% du PIB. A titre d'exemple, l'Allemagne consacre le même pourcentage à ses dépenses de santé, les Pays-Bas un peu plus avec 12% du PIB. Néanmoins, ces pays sont légèrement plus performants en termes de couverture médicale



et d'efficacité sanitaire (Hatton, Letournel et Stril, 2014, p.18). Ces dépenses sont en progression constante, elles devraient ainsi représenter de 14 à 21% du PIB français en 2050 (Dormont, 2011, p.146). Contrairement à une idée reçue, le vieillissement joue un rôle mineur dans cette évolution. En réalité, le progrès technique en est le principal responsable. Ainsi, « les dépenses individuelles de santé augmentent dans le temps à maladie et âge donnés » et cela quel que soit le pays étudié (Dormont, 2011, p.144). Cela indique que les patients sont mieux soignés qu'auparavant, mais que parallèlement leur traitement coûte plus cher. Car le progrès technique permet l'extension des traitements. L'exemple de l'opération de la cataracte est révélateur. Les progrès considérables dans ce domaine depuis la fin des années soixante ont permis de traiter des patients qui ne l'étaient pas auparavant, ce qui a eu pour effet d'augmenter les dépenses liées à cette pathologie (Dormont, 2011, p.140). Cette évolution n'a pas forcément de conséquences préjudiciables pour l'économie des pays concernés. Comme l'ont fait remarquer Murphy et Topel<sup>72</sup> en 2006, 32% de la valeur annuelle du PIB des USA entre 1970 et 2000 est directement imputable aux bénéfices en terme d'amélioration de l'état sanitaire des individus, liés aux dépenses médicales qui ne représentent que 15% de ce même PIB (Dormont, 2011, p.149). Si on raisonne en termes de préférences individuelles, on peut signaler que lorsqu'ils sont interrogés, les individus sont « prêts à consacrer des sommes importantes pour vivre longtemps et en bonne santé » (Dormont, 2011, p.148). Si, jusqu'au milieu des années quatre-vingts, les pouvoirs publics ont répondu à cette croissance des dépenses de santé par une augmentation régulière des taux de cotisation, un consensus politique s'est établi, depuis, autour de leur stabilisation. Cela les a conduits à chercher à enrayer la progression de ces dépenses (Pierru, 2011, p.90). Les politiques ont agi sur deux registres : le premier consistant à faire diminuer le taux de prise en charge des soins par l'état. Ce taux n'est plus aujourd'hui, en France, que de 76% de toutes les dépenses de santé confondues. Si on ne prend en compte que la médecine de ville, la sécurité sociale ne prend plus en charge, en moyenne, que 55% des dépenses des assurés sociaux (Pierru, 2011, p.68). Le second registre a été de mettre en place des mécanismes visant à faire des économies et à optimiser le fonctionnement des hôpitaux. Dès 1983, est mis en place le système de la dotation globale aux établissements de santé (hôpitaux), en remplacement du paiement à la journée d'hospitalisation (Hatton, Letournel et Stril, 2014, p.36), puis en 2004, la tarification à

---

<sup>72</sup> Murphy et Topel "The value of life and longevity" - *Journal of political economy*, 2006.

l'activité (T2A), qui a profondément modifié le fonctionnement des hôpitaux. Cette dernière a pour vocation de rémunérer les hôpitaux en fonction des actes médicaux réalisés, selon un codage des pathologies. Ainsi pour chaque affection, en fonction de l'âge et du type de patients, l'hôpital sera rétribué d'un certain nombre d'actes codifiés.

Ces mesures se révélant insuffisantes, l'État a engagé un plan de suppressions de postes en 2009. Il a été ainsi décidé de ne plus remplacer que trois départs à la retraite sur quatre d'ici l'année 2014, soit plus de 9 800 emplois. Pour l'APHP (Assistance Publique Hôpitaux de Paris) qui représente le cœur de notre étude, le plan pluriannuel de 2011 prévoyait la suppression de 3 500 emplois entre 2011 et 2014, ce qui représentait 3,9% de son effectif total (Pierru, 2011, p.99). L'État s'oriente actuellement vers une série de mesures d'économies et d'optimisation comme la chirurgie ambulatoire, la télémedecine, le DMP (dossier médical personnalisé), l'hospitalisation à domicile et la fermeture des petits hôpitaux (Hatton, Letournel et Stril, 2014, p.47). Parallèlement à cette croissance des dépenses de santé, on remarque une évolution étonnante des services d'urgence des hôpitaux. Ainsi, seuls 2% des patients accueillis dans ces services correspondent à des pathologies aiguës et graves, ce qui est pourtant leur raison d'être. En fin de compte, ces services accueillent de 8% à 15% de patients à hospitaliser, le reste devant en théorie relever de la médecine de ville (Danet, 2011, p.29). Mais dans certaines circonstances, les services d'urgence peuvent également être utilisés comme des lieux d'asile, retrouvant ainsi leur fonction initiale d'hospice pour les nécessiteux. Ainsi à l'été 2011, des familles entières et des mères avec des nourrissons de plus trois jours, sans logis, ont été hébergées à l'hôpital, ce qui n'est pas sans poser des problèmes d'organisation (Danet, 2011, p.30).

### **3.3.3.2 D'importantes réformes institutionnelles**

Entre 1983 et 2004, le budget des hôpitaux a été défini par le système de la dotation globale. Décidée en 2003, et mise en place en 2004, la T2A (tarification à l'activité) a « opéré une véritable révolution » en introduisant une logique industrielle et concurrentielle dans un système où prévalait surtout les arrangements politico-administratifs entre élus locaux, préfets, administrations et ministère de la santé (Pierru, 2011, p.90).

### 3.3.3.2.1 La T2A

La T2A est la déclinaison française des *Diagnostics Related Groups* (DRG) conçus au milieu des années 1970 par une équipe de chercheurs dirigée par R. Fetter Peter (Pierru, 2011, p.90). Leur objectif était de transposer à l'hôpital les techniques de gestion du secteur industriel. Pour cela, il était nécessaire de définir un « produit » hospitalier qui serait l'équivalent d'un produit industriel. Il était entendu que les établissements de santé chercheraient par ce biais, comme les usines de fabrication, à améliorer leur productivité (Pierru, 2011, p.90). Le produit défini par ces chercheurs s'appelle le *Groupe Homogène de Malades* (GHM) qui correspond à un type de patients du même âge souffrant de la même pathologie (Pierru, 2011, p.90). Le « produit » ainsi défini, les hôpitaux peuvent calculer son coût de revient, puis établir des comparaisons avec d'autres établissements (Pierru, 2011, p.91). Ce système permet ainsi d'organiser une concurrence fictive entre établissements par comparaison de leurs coûts. Dès la fin des années soixante-dix, l'administration fédérale américaine réutilise ce modèle afin de contrôler la croissance des dépenses hospitalières dans le cadre du programme public *Medicare*<sup>73</sup> (Pierru, 2011, p.91).

Mise en place avec l'objectif de limiter les dépenses, la T2A a eu en France un effet inflationniste certain (Poher, 2011, p.91). Les établissements sont encouragés à prescrire des actes rémunérateurs mais non indispensables (Sauviet, 2011, p.181). En effet, le système de la T2A suppose que l'hôpital est rétribué pour les actes qu'il réalise : il cherche donc à multiplier les actes, parfois superflus, pour une pathologie donnée (Or 2011, p.185). D'autre part, le système classificatoire de la T2A privilégie les mono-pathologies « référencées à une spécialité, ancrées sur un organe » ou « une fonction vitale » (Or 2011, p.189). Ce système présuppose que les patients sont atteints d'un trouble unique qu'il convient de réparer. Cette classification est ainsi peu adaptée aux personnes souffrant simultanément de plusieurs pathologies interagissant entre elles (Or 2011, p.190).

Le système a été critiqué pour ses effets pervers comme la sélection des patients, l'intensification technique (pas forcément nécessaire) des actes, la manipulation du codage, le renvoi prématuré des patients chez eux ou le morcellement des séjours (Or 2011, p.185). Il aurait également tendance à inciter les prises en charge les moins graves, les établissements de

---

<sup>73</sup> Ce programme américain couvre les personnes âgées et handicapées.

soins se concentrant sur le développement de traitements simples et standardisés (Or 2011, p.186).

La logique inflationniste de la T2A a d'ailleurs été soulignée par un rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales et des Finances de décembre 2005 (Sauviet, 2011, p.181). Du reste, cette augmentation d'activité a conduit le ministère à décider d'une première baisse des tarifs des actes en 2011, ce qui, paradoxalement, n'a pu qu'encourager les hôpitaux à redoubler d'efforts afin d'augmenter le nombre d'actes effectués (Pierru, 2011, p.97). Selon Or (2011), le fonctionnement de la T2A ne peut être satisfaisant que s'il s'accompagne de « coûteux dispositifs d'évaluation de la qualité des soins et de contrôle de la qualité du codage » afin d'éviter certaines dérives comme le cas de cette unité de réanimation qui a préféré embaucher un « codeur » plutôt qu'un médecin afin d'optimiser la rémunération de son activité (Or, 2011, p.191).

En ne considérant que les *actes répertoriés*, la T2A a donc modifié en profondeur le fonctionnement des hôpitaux. Par une production accrue d'actes médicaux, elle a ainsi encouragé une intensification du travail au détriment de la relation avec les patients, le temps consacré à l'échange n'étant plus considéré comme un temps productif. L'exemple de l'hôpital parisien des Bluets est révélateur de cette évolution : l'augmentation de 43% de l'activité s'est faite « aux dépens de la qualité de l'accompagnement des patientes », les personnels soignants se plaignant « qu'on n'a plus le temps de s'asseoir au bord du lit alors qu'elles en auraient besoin » (Pierru, 2011, p.127).

#### 3.3.3.2.2 Une centralisation renforcée

En développant un discours à vocation « managériale », l'État a pu donner l'impression qu'il souhaitait accorder une véritable autonomie de gestion aux hôpitaux. En même temps, il semblait souhaiter le renforcement des attributions du directeur d'établissement, désormais libre de réorganiser, recruter et rémunérer en fonction de la stratégie négociée avec le conseil exécutif (Pierru, 2011, p.92). C'est en réalité à une véritable recentralisation qu'on a assisté, grandement renforcée par la loi à HPST (Hôpital, patients santé et territoire) de 2009 qui a mis en place les ARS (Agence Régionale de Santé). Cette loi découpe l'activité des établissements de santé en 14 missions de service public (Pierru, 2011, p.92) et confie à ces agences la mission d'assurer une couverture sanitaire optimale pour les territoires en fonction

des besoins. Elle garantit l'équilibre financier des hôpitaux et permet de contrôler rigoureusement leur gestion (Hatton, Letournel et Stril, 2014, p.58). Les ARS disposent elles-mêmes d'une autonomie limitée, puisque c'est au niveau national que sont décidés les programmes d'investissement, ainsi que leur affectation aux différents établissements (Pierru, 2011, p.121). Parallèlement, la loi a semblé renforcer le pouvoir des directeurs au détriment des contre-pouvoirs précédents, c'est-à-dire élus locaux, médecins et syndicats de salariés (Pierru, 2011, p.119). Néanmoins, le directeur d'établissement dépend étroitement du directeur régional de l'ARS, qui le nomme et le note, ce dernier étant révocable *ad nutum* par décision prise en conseil des ministres (Pierru, 2011, p.89). Il est d'ailleurs révélateur que le syndicat des managers publics<sup>74</sup> (directeur d'hôpitaux publics), d'abord favorable à cette loi s'y est par la suite opposé (Pierru, 2011, p.124). Si on prend en compte l'objectif prioritaire de l'État, qui est de s'assurer de la diminution des dépenses publiques, cette recentralisation paraît toutefois inévitable (Pierru, 2011, p.125).

### **3.3.3.3 Une profession singulière**

Les personnels médicaux et soignants se construisent, avant tout, autour d'une identité collective (Favereau, 2011, p.245). Cette dernière se fonde sur un métier, avec ses exigences et ses traditions en matière de qualité (Favereau, 2011, p.246). Si la singularité des cas individuels traités et leur complexité ne sont pas l'apanage exclusif de la profession médicale, l'incertitude est bien le propre de cette dernière. Le risque y est omniprésent (Champy, 2011, p.263) et ne peut s'amoinrir qu'avec l'expérience acquise (Champy, 2011, p.264). D'autre part, la relation de soin est singulière par le fait qu'elle est avant tout un don de temps (Chanial, 2011, p.253). Ce don est contextualisé, chaque patient ayant des besoins différents en termes de temps. Cela suppose une « intelligence de la singularité des situations » (Chanial, 2011, p.254) qui découle de la vocation première des personnels hospitaliers axée sur le « don de soi » (Chanial, 2011, p.253).

Par sa logique de mise en concurrence des établissements, la T2A semble participer d'une orientation marchande de la profession médicale. Les classements d'hôpitaux<sup>75</sup> sont d'ailleurs

---

<sup>74</sup> Qui s'appelait à l'époque : syndicat national des cadres hospitaliers (SNCH) (Pierru, 2011, p.88).

<sup>75</sup> « La liste noire des hôpitaux » *Science et Avenir*, 1997.

révélateurs de cette « approche consumériste<sup>76</sup> » selon Pierru (2011, p.190). Cela ne peut que provoquer une réaction de rejet des professionnels de la médecine qui se voient « réduits au seul statut d'offreurs de services » (Domin, 2011, p.103). Car les professionnels de la santé ne s'inscrivent pas naturellement dans un registre marchand (Batifoulier, 2011, p.198). Ils tendent même à résister à tout ce qui nuirait pour eux à la qualité du métier (Batifoulier, 2011, p.205). Cette profession a donc durement ressenti l'intensification du travail liée à la mise en place de la T2A et aux économies budgétaires demandées par l'État. Les personnels se plaignent ainsi d'être obligés de réaliser leur « travail à la chaîne avec trop peu de temps [à passer] auprès des patients et des familles » (Linhart 2011, p.122). Ainsi, d'après une enquête de la CFDT réalisée en 2011, 30% des personnels seraient en dépassement régulier de leur temps de travail et 62% travailleraient en effectif minimum. Seuls 17% des salariés du secteur se sentiraient reconnus dans leur travail (Linhart 2011, p.221). Face à cette situation, les professionnels essaieraient de résister à l'injonction d'économie suggérée par la T2A en manipulant les catégories de codage, ce qui suppose d'attribuer à une pathologie une catégorie autre que celle à laquelle elle devrait strictement correspondre (Pierru, 2011, p.96).

#### **3.3.3.4 En résumé : l'hôpital**

L'hôpital est soumis à de fortes tensions, du fait de réformes institutionnelles, dont la T2A constitue le fer de lance. Néanmoins, il est avant tout le lieu d'exercice d'une profession. Cette dernière partage des valeurs et des croyances fortes centrées sur son caractère vocationnel. Au delà de ces valeurs, la profession médicale se singularise des autres professions par l'aléa thérapeutique : l'incertitude associée à l'exercice du métier.

---

<sup>76</sup> Le terme « consumérisme » est ici à entendre au sens de Jean de Munck (2011) comme un mode de vie, et non comme la défense des consommateurs.

### 3.3.4 Résumé de la section 3.3 : les études de cas : contexte

L'objectif de cette troisième section du troisième chapitre était de présenter les différents terrains sélectionnés.

A l'origine, mariage d'une logique de médiation culturelle à une logique commerciale, la FNAC est entrée en mutation à partir des années quatre-vingt-dix. Cette entreprise est aujourd'hui partagée entre une logique de service centrée autour du conseil rendu au client et une logique strictement commerciale qui ne la différencierait nullement des autres enseignes commerciales.

La Poste a connu une mutation importante depuis les années quatre-vingt-dix : de service public dépendant du ministère des Postes, elle est devenue une entreprise à vocation commerciale. Ces transformations ont considérablement dégradé le climat social de l'entreprise. Elle souffre de dysfonctionnements, l'un de ceux-ci étant l'ambiguïté non résolue par sa direction, entre une logique strictement commerciale et un discours mettant en avant la mission de service public.

Quand à l'hôpital, il souffre de fortes tensions du fait de réformes institutionnelles visant à réduire son niveau de dépenses. Néanmoins les personnels y exerçant se caractérisent par une culture professionnelle forte qui les différencie des autres secteurs.

### **3.4 Dispositif de recherche**

Nous aborderons ici la conception et la réalisation concrète du dispositif de recherche. Tout d'abord, nous expliquons la façon dont les objets et questions de recherche, de par leur singularité, amènent nos choix. Puis nous détaillons la méthode que nous avons adoptée pour effectuer la sélection et le recrutement des répondants.

#### **3.4.1 Conception du dispositif de recherche**

Nous essaierons de montrer ici comment nos questions de recherche ont fortement conditionné la constitution de notre dispositif de recherche, puis nous en expliquerons la conception.

##### **3.4.1.1 Choix du niveau d'analyse**

Tout d'abord se pose la question du niveau d'analyse, nous pouvons ainsi explorer ce phénomène à deux niveaux : collectif ou interindividuel dans le cadre de la rencontre de service.

Au niveau collectif, il s'agit d'un phénomène ouvert et visible, les terrains sont relativement accessibles. plusieurs travaux ont traité du sujet sous l'angle des boycotts en solidarité avec les mouvements de salariés (Palpacuer et Balas, 2009 ; Trautmann, 2009). Comme nous l'avons déjà indiqué dans la conclusion du cadre théorique, ces études s'intéressent à des mouvements collectifs qui ne relèvent pas de la rencontre de service, mais plutôt de la *dynamique des mouvements sociaux*, largement étudiée en sociologie, un peu moins en marketing dans le cadre des boycotts (Cissé-Depardon, 2009 ; Klein, Smith et John, 2004 ; Palpacuer et Balas, 2009 ; Trautmann, 2009). Le cadre théorique de Palpacuer et Balas (2009) inspiré par la notion de chaînes d'équivalence de Laclau et Mouffe (1985) s'y applique. Dans ce domaine, notre possible apport théorique est faible, sans parler des implications tant théoriques que managériales pour notre discipline, le marketing.



Dans le cadre de la rencontre de service, au niveau interindividuel, il s'agit d'un phénomène caché que nous connaissons mal et sur lequel nous n'avons que des indices. L'analyse de la revue de littérature nous montre l'existence de phénomènes d'empathie entre les salariés au contact et leurs clients (El Euch Maalej et Roux, 2012 ; Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994). A l'inverse, si les consommateurs résistent, seuls quelques articles font le lien avec les salariés et semblent nous indiquer qu'ils ne semblent pas faire la distinction entre salariés et management des entreprises (Hollet-Haudebert et Lavorata, 2009, 2010). Les manifestations de résistance conjointe n'ont pas été étudiées dans le cadre de la rencontre de service. Il ne fait aucun doute que c'est à ce niveau que peut se situer notre apport théorique et que la modélisation de ce phénomène qui permet de renouveler notre compréhension de la relation de service est des plus utiles pour notre discipline.

#### **3.4.1.2 Sur la collecte d'informations**

Dans le cadre d'une étude de cas multiples, nous pouvons avoir recours à divers types de matériaux, qu'il s'agisse d'entretiens, de documents produits par les organisations étudiées ou même de tracts syndicaux. Notre problématique se situant dans le cadre de la relation, voire la rencontre de service, il nous est clairement apparu que nous devions, en priorité, avoir recours à des entretiens nous permettant de comprendre de manière détaillée les motivations des individus interrogés. Néanmoins, nous avons également eu recours à du matériel additionnel. Nous avons ainsi demandé à plusieurs de nos répondants de nous fournir des documents utiles, pour nous aider à mieux comprendre la problématique propre à chaque organisation, entre autres des tracts syndicaux. L'analyse de ces derniers ne nous a pas apporté d'informations supplémentaires quant à la compréhension du contexte. La question d'observations participantes ne s'est pas posée, le phénomène nous paraissait trop épisodique pour être repéré et identifié par ce procédé. Nous savions également, par un collègue, que La Poste refusait actuellement presque toutes les demandes d'observations émanant de chercheurs. Les entretiens constituent donc le cœur de notre étude.

#### **3.4.1.3 Choix du type de répondants**

Si, au niveau collectif le phénomène est aisément observable, il en va tout autrement dans le cadre interindividuel de la rencontre de service : l'essentiel de la résistance des salariés est

cachée et dans bien des cas, ces derniers encourent des sanctions disciplinaires s'ils révèlent leurs comportements. D'autre part, le faible nombre de documents sur des actes de résistance quotidienne dans les cas étudiés nous laisse pressentir que seule une minorité de salariés résiste. Les clients, eux, n'ont pas à craindre d'éventuelles punitions.

Selon Patton (1990), nous sommes en face d'un échantillonnage basé sur des critères (*criterion sampling*). Nos répondants doivent avoir commis des actes de résistance qui, pour les salariés, doivent avoir impliqué des clients et pour les clients, avoir impliqué des salariés.

Se pose alors la question délicate du recrutement des répondants. Pour les salariés, le risque n'est pas négligeable, le climat de deux des organisations étudiées, La FNAC et La Poste s'est tendu depuis quelques années. Les propos enregistrés par un observateur extérieur pourraient être utilisés dans le cadre de procédures disciplinaires. Ces répondants ne sont naturellement pas enclins à répondre aux questions de cet inconnu qu'est le chercheur.

Pour les consommateurs, un problème différent se pose, comme nous l'avons relevé dans notre revue de littérature, le personnel au contact joue un rôle majeur dans la rencontre de service. Ainsi que l'indique Zarifian (2013), le salarié raisonne en termes de *relation de service* et tend à avoir une vision universaliste, là où le client raisonne en termes de *rencontre de service* et tend à avoir une vision égocentrée. Les deux positions, salarié et client, ne peuvent donc être placées sur le même plan. Le salarié n'a pas affaire à un client, mais à la clientèle dans son ensemble, comme le confirment les travaux sur la résistance des salariés agissant dans le cadre de la relation de service (Harris et Ogbonna, 2002, 2012 ; Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994 ; Richards et Marks, 2007). A l'inverse, l'attention du client ne se porte que sur la rencontre de service et donc, seulement sur le salarié avec lequel il a affaire à un instant donné. En effet, là où les salariés au contact résistants pourront nous informer sur un certain nombre d'occurrences du phénomène qui nous intéresse, il nous faudra recruter un nombre infiniment supérieur de consommateurs pour espérer équilibrer ces deux catégories et obtenir le même nombre d'occurrences du phénomène. D'autre part nous savons également, d'après notre revue de littérature que, dans le cadre de la rencontre de service, les salariés sont plus à même de résister « au nom du client », puis de les entraîner dans cette action (Zarifian, 2013).

Nous situant dans une démarche exploratoire d'un phénomène inconnu, il nous apparaît alors plus judicieux de maximiser nos chances d'en observer les occurrences en concentrant nos efforts sur les salariés.

#### 3.4.1.4 Démarches préalables

Suite à notre étude documentaire sur les organisations étudiées, figurant au précédent chapitre, nous avons rencontré quatre personnes faisant office d'experts dans leurs domaines respectifs. Il s'agit de deux représentants d'associations de consommateurs, du secrétaire général d'une association de défense des malades et handicapés et d'une responsable en Ressources Humaines de l'enseigne C&A. Les résultats de ces entretiens n'ont pas été utilisés dans notre étude. Ils nous ont aidés à parfaire notre guide d'entretien, à affiner notre recherche de répondants et nous ont permis d'en recruter certains.

Ces répondants ont été approchés par le biais de notre réseau personnel, excepté le représentant de l'AMi<sup>77</sup> que nous avons rencontré, lors d'un colloque sur l'avenir de la santé.

**Tableau 27 : Entretiens préalables**

Pseudonyme	Sexe	Fonction	Zone géographique	Age du répondant	Ancienneté dans l'organisation	Entretien : durée
Alice	F	Responsable RH C&A	Île de France	49	25	32'
Boris	H	Président de l'AMi	Île de France	61	NC	7h05'
Michèle	F	Présidente d'une association de consommateurs	Île de France	NC	NC	27'
Patrick	H	Responsable d'INDECOSA Paris (association de consommateurs)	Île de France	NC	NC	1h08'

---

<sup>77</sup> Association de défense des Malades, invalides et handicapés.

### 3.4.1.5 Recrutement des répondants

Choisir de recruter des salariés résistants suppose au préalable de les qualifier. Selon Patton (1990), nous sommes donc en face d'un échantillonnage basé sur des critères précis (*criterion sampling*). Nos répondants doivent avoir commis des actes de résistance ayant impliqué des clients. Lors de la phase de recrutement de nos présumés répondants, il a été nécessaire de leur préciser l'objet de notre recherche, la résistance conjointe des salariés et des clients, puis de leurs poser plusieurs questions relatives au rapport qu'ils entretenaient avec leurs employeurs afin de sélectionner les individus pertinents.

La seconde étape, la plus délicate, a été de les recruter. Sachant que nos répondants devaient fournir des informations susceptibles de les mettre en difficulté vis-à-vis de leur entreprise, ils devaient manifester une confiance certaine à ce parfait inconnu qu'est le chercheur. A titre d'exemple, si les révocations étaient exceptionnelles à La Poste dans les années quatre-vingt-dix, cette dernière a connu en 2014 un certain nombre de mises à pied, voire de licenciements. Ce contexte est visible dans la présentation des résultats, dans lesquels les guichetiers expriment une anxiété palpable. À l'hôpital et à la FNAC, les répondants semblaient moins préoccupés des conséquences éventuelles.

Nous nous attendions à un recrutement difficile, ce fut le cas. Très rapidement nous avons compris qu'il était nécessaire de mettre en confiance nos répondants pour qu'ils acceptent de nous recevoir. Cette méfiance était renforcée par notre appartenance aux sciences de gestion, discipline suspecte à leurs yeux. En même temps, nous devions les rassurer sur nos intentions à leur égard. Nous n'avons pas caché notre objet de recherche, la résistance conjointe des salariés et des clients.

Nous avons principalement adopté une technique dite « boule de neige ». Notre réseau personnel s'est très vite révélé insuffisant pour accéder aux « cas » souhaités. Il fallut donc trouver d'autres méthodes. À chaque fois, nous avons rencontré le même cas de figure : lorsque nous étions « recommandés » par un salarié nous ayant déjà accordé un entretien, le contact était plus facile, le répondant abandonnant ses réticences.

Pour la FNAC, le recrutement par les proches ne donna aucun résultat. Nous avons dû nous intéresser aux incidents survenus dans cette entreprise depuis trois ans. Au bout de quelques mois de recherches, nous avons découvert la pétition d'un disquaire de la FNAC. Nous avons contacté son auteur qui accepta de nous rencontrer, mais refusa d'être enregistré et qui, par la

suite, nous donna les coordonnées de trois autres contacts. Deux d'entre eux acceptèrent de nous répondre et l'un d'eux nous proposa les coordonnées d'un quatrième contact.

Le recrutement des guichetiers, à La Poste, s'avéra lui aussi plus difficile que prévu. C'est par des proches, et grâce à un ancien contact que nous avons finalement obtenu les coordonnées de nos deux premiers guichetiers réputés pour leur « combativité » au travail. Ces deux répondants acceptèrent de nous donner, chacun, un contact supplémentaire. Repérer d'autres répondants paraissait difficile. Nous avons donc assisté à des mouvements sociaux organisés par des postiers et des colloques sur l'avenir de La Poste, face au numérique. Lors de l'une de ces conférences, nous avons identifié un postier porteur d'un discours plutôt critique. Nous l'avons approché, il nous a renvoyé vers un autre salarié qui nous a proposé de nous recevoir avec deux de ses collègues.

C'est à l'hôpital que les sources furent les plus diversifiées. Notre réseau personnel nous dirigea vers un médecin oncologue, qui nous proposa un contact, mais celui-ci ne fut pas disponible. En assistant à plusieurs colloques sur l'avenir de la santé, nous avons rencontré un cardiologue qui nous laissa ses coordonnées. Il fût en mesure de nous recevoir quelques mois plus tard. Durant ce même colloque, nous avons rencontré le représentant de l'AMi qui, lors de l'entretien de plus de sept heures qu'il nous accorda, nous suggéra un contact. Ce dernier nous proposa de répondre à nos questions, avec un autre salarié, lui aussi aide-soignant. Puis, il nous proposa une autre personne, une infirmière, qui accepta de nous recevoir pour un entretien en binôme avec une collègue. Ces sources épuisées, il nous fallut en trouver d'autres. Nous avons eu une entrevue avec la responsable d'une association de consommateurs, sans que cela ne débouche sur des résultats concrets. Un second rendez-vous avec le responsable d'une association de consommateurs, L'INDECOSA, nous apporta deux contacts : l'un vers un médecin gériatre et l'autre vers un salarié d'un hôpital privé. Les trois derniers contacts furent obtenus à la suite d'une grève, déclenchée dans un hôpital de l'APHP, suite à un projet de fermetures de lits et de transformation de l'établissement. Nous nous sommes présentés sur place et y avons rencontré un salarié qui nous a redirigés vers un collègue, ce dernier nous proposa un rendez-vous collectif avec deux de ses collègues.

Les lieux d'entretiens ont été multiples. Nous avons ainsi rencontré deux vendeurs de la FNAC dans des brasseries, les deux autres par téléphone, du fait de la distance géographique (Toulouse et Lyon). Les entretiens de La Poste se sont tous déroulés dans des lieux publics.

**Tableau 28 : salariés interrogés**

	Pseudonyme	Sexe	Age	organisation	Fonction	Ancien- neté	Zone géographique	Durée
1	Sabine	F	45	FNAC	Libraire	22	Lyon	48'
2	Bruno	H	54	FNAC	Vendeur Photo	32	Toulouse	42'
3	Jacques	H	52	FNAC	Libraire	29	Île de France	2h46'
4	Oscar	H	49	FNAC	Vendeur disques	15	Rouen	3h16'
5	Serge	H	53	La Poste	Guichetier	31	Île de France	2h09'
6	Naïma	F	42	La Poste	Guichetière	19	Île de France	2h31'
7	Fabrice	H	54	La Poste	Guichetier	29	Île de France	2h43'
8	Rosalie	F	48	La Poste	Guichetière	29	Île de France	2h26'
9	Charlotte	F	51	La Poste	Guichetière	32	Île de France	2h26'
10	Gérard	H	44	La Poste	Guichetier	17	Île de France	2h26'
11	Xavier	H	44	La Poste	Guichetier	17	Île de France	2h17'
12	Denis	H	63	APHP	Aide-soignant	42	Île de France	2h31'
13	Léon	H	46	APHP	Aide-soignant	25	Île de France	2h31'
14	Franck	H	48	Hôpital privé	Agent technique	30	Île de France	3h03'
15	Fabienne	F	56	APHP	Infirmière	32	Île de France	2h29'
16	Pauline	F	50	APHP	Infirmière	28	Île de France	2h29'
17	Jeanne	F	61	APHP	Médecin	29	Île de France	49'
18	Paul	H	50	Dispensaire	Cardiologue	7	Île de France	2h13'
19	Florence	F	58	APHP	Médecin Gériatre	6	Île de France	2h49'
20	Jean	H	49	APHP	Laborantin	21	Île de France	2h04'
21	Nathalie	F	53	APHP	Cadre hospitalier	16	Île de France	2h04'
22	Pierrette	H	47	APHP	Aide-soignante	27	Île de France	2h04'

Pour l'hôpital, cela s'est fait de manière plus diversifiée. Six répondants ont été interrogés sur leur lieu de travail, un autre par téléphone, un huitième s'est déplacé sur mon lieu de travail, lorsque j'étais ATER, et les trois autres ont été rencontrés dans des lieux publics, principalement des bars.

#### **3.4.1.6 Détermination de l'échantillon**

Si, généralement le chercheur détermine au préalable une taille idéale d'échantillon avec des proportions idéales de profils, la difficulté que nous rencontrions dans le recrutement des répondants « résistants », acceptant de répondre à nos questions nous obligeait à raisonner autrement.

Nous avons donc privilégié une compréhension en profondeur d'un phénomène dont nous souhaitions mettre au jour le fonctionnement théorique. Notre priorité a été la recherche de « cas » (répondants) dont la profondeur était telle qu'ils permettaient une compréhension parfaite de notre phénomène (Patton, 1990). Ces « cas riches » choisis en fonction de leur « intensité » (Patton, 1990) nous ont permis d'effectuer notre reconstruction théorique.

Ces cas ont été choisis en maximisant autant que possible la variance des profils selon les critères suivants : sexe, ancienneté, et âge des répondants. Toutefois, la difficulté d'accès au terrain a constitué une contrainte entraînant une difficulté à recruter certains profils, principalement les jeunes. Aussi, notre échantillon reflète-t-il d'abord le point de vue de salariés plus âgés que la moyenne, dans ces organisations dont ils ont vécu les transformations et qui sont désireux d'exprimer leur résistance.

Pour la FNAC, la saturation sémantique fut atteinte au bout de quatre entretiens seulement. Cette dernière a été établie après une première analyse et un codage sommaire des entretiens, ce qui nous a permis de constater la répétition des notions liées à la résistance dans le cadre de la relation de service. À partir de ce moment se posa la question d'essayer de recruter à tout prix d'autres répondants de la FNAC, afin d'avoir le même nombre d'individus terrain par terrain, quitte à interroger des salariés faiblement résistants qui nous auraient été d'une faible utilité.

Cherchant à comprendre d'abord, un phénomène complexe, nous avons choisi d'accepter un certain déséquilibre entre ces différents terrains en fonction de leurs seuils respectifs de saturation sémantique. Il est ainsi apparu que ces derniers y sont profondément distincts en

fonction de l'intensité résistante rencontrée dans les différents secteurs. À La Poste, il nous fallut sept entretiens pour atteindre le stade de la saturation sémantique. À l'hôpital, onze entretiens furent nécessaires. Sans surprise, c'est sur ce dernier terrain que les manifestations de résistance sont les plus variées et les plus fréquentes et c'est à la FNAC qu'elles sont les moins nombreuses.

Néanmoins à l'hôpital un critère supplémentaire est venu s'ajouter : la grande variété de situations rencontrées et la complexité de cette organisation rendait cette saturation sémantique plus longue à atteindre. A l'inverse, La Poste et la FNAC étaient des structures relativement homogènes, voire standardisées.

Avec le recul, nous constatons que notre choix de privilégier le critère de la résistance pour recruter nos répondants, sans chercher à tout prix à équilibrer le nombre d'individus par terrain, nous a permis d'avoir accès à un matériau riche et homogène quand à notre objet de recherche : la résistance des salariés au contact. Bien entendu, nous pouvons également constater que nos répondants sont plus âgés et ont une ancienneté supérieure à la moyenne de leurs organisations respectives. Cela est surtout vrai à la FNAC où il semblerait qu'il existe un fossé entre les jeunes, recrutés selon leurs capacités commerciales, et les plus âgés, recrutés en fonction de leur expertise dans leur domaine (Chabault, 2010). Par contre, cette différence semble beaucoup plus faible pour les deux autres organisations étudiées, La Poste et l'hôpital. Si cet échantillon a l'ambition de donner l'image la plus fidèle possible de salariés résistants de ces trois organisations, il ne saurait aucunement être représentatif de leurs personnels au contact. Sans vouloir nous répéter, cela est particulièrement vrai à la FNAC où il semble y avoir une cassure entre les salariés jeunes aux profils plutôt commerciaux et les « anciens » (Chabault, 2010).

### **3.4.2 Réalisation de l'étude**

Nous allons décrire ici la façon dont nous avons réalisé les entretiens ainsi que les problèmes déontologiques et pratiques posés par leur réalisation. Puis nous développerons les principes qui ont procédé à leur analyse et codage.



### 3.4.2.1 Neutralité et mise en confiance

Pour McCracken (1988), le chercheur est son propre outil de recherche<sup>78</sup>, plus ou moins efficace selon les circonstances. Dès la phase exploratoire, nous avons pu constater la réalité de ces informations. En comparant nos deux premiers entretiens de guichetiers de La Poste, nous nous sommes aperçus qu'ils n'étaient pas équivalents. Si l'un des répondants avait conservé une certaine distance, tout en avouant néanmoins une transgression du règlement de son entreprise, l'autre répondant avait semblé accorder une confiance très forte au chercheur, en lui fournissant des informations beaucoup plus riches. Il nous a paru évident, à ce stade, que nous devions augmenter nos chances d'obtenir les données les plus à même de nous éclairer sur notre objet de recherche. En comparant rétrospectivement notre attitude lors de ces deux entretiens, nous avons dû convenir que notre neutralité induisait une certaine indifférence de la part de notre répondant, mais qu'une attitude plus favorable et « amicale » les encourageait à accorder une plus grande confiance à l'enquêteur. Chaque entretien a donc commencé par une phase de « compréhension » et de « mise en confiance » d'une quinzaine de minutes pendant laquelle se déroulait une discussion contenant, entre autres éléments une présentation de certains points de notre recherche, afin de ne pas influencer les répondants. Cette phase a été plus ou moins importante selon l'origine de notre contact. Cette introduction n'intéressait que modérément nos interlocuteurs, qui ne cherchaient pas à en savoir plus, mais elle a eu l'efficacité de lever toute appréhension chez eux. Lorsque nous étions « introduits » par un autre contact, la mise en confiance s'est avérée plus rapide.

Il est également apparu évident que l'ensemble de l'entretien devait s'approcher le plus possible d'une « discussion » entre deux personnes, discussion dans laquelle le chercheur n'hésite pas à faire part de son ressenti et de ses opinions afin d'obtenir des données « riches » et « profondes ». Cette attitude a permis de réduire le caractère « artificiel » de l'entretien en temps que forme de rupture de la vie quotidienne du répondant. À ce sujet, Burawoy (1998) estime que :

« L'intervention est non seulement une partie inévitable de la recherche sociale, mais une qualité qui se doit d'être exploitée. C'est par réaction mutuelle que l'on

---

<sup>78</sup> McCracken (1988, p18-19) parle de "self as instrument": "In qualitative research, the investigator serves as a kind of "instrument" in the collection and analysis of data (Cassell, 1977, p.414 ; Guba and Lincoln, 1981, p.128- 152 ; Reeves Sanday, 1979, p.528 ; Schwartz and Schwartz, 1955, p.343)."

découvrir les propriétés de l'ordre social. Les interventions [externes] créent des perturbations qui ne sont pas des parasites devant être expurgés, mais une musique qui doit être appréciée, et qui a pour objet de transmettre les secrets cachés du monde [dans lequel vit le] participant. » (Burawoy, 1998).

Qui dit entretien, dit également guide d'entretiens. Ces derniers ont été réalisés avec un objectif premier qui était l'appréhension des phénomènes de résistance conjointe. Initialement moins importantes, les questions sur la relation de service sont progressivement devenues essentielles. Pour mener ces entretiens, nous nous sommes inspirés de McCracken (1988, p.21-22) : à mesure que l'entretien se déroulait, nous avons cherché à comparer notre expérience à celle du répondant et à comprendre le monde décrit par ce dernier afin d'orienter les questions suivantes (McCracken, 1988, p.19).

Les entretiens de salariés ont tous été enregistrés, sauf un, pour lequel nous avons pris des notes. Nous les avons ensuite communiquées à ce répondant, un vendeur de la FNAC, qui les a enrichies en y rajoutant des éléments et en les commentant par téléphone. Le lieu d'enregistrement s'est révélé problématique pour deux entretiens durant lesquels le bruit ambiant a rendu la retranscription particulièrement pénible.

### **3.4.2.2 Problèmes d'éthique et de confidentialité**

Les répondants nous ont souvent fourni des informations susceptibles de les mettre en difficulté vis-à-vis de leur entreprise. Loin d'être une vue de l'esprit, les mises à pied ou même les licenciements pour infractions disciplinaires se sont multipliés à La Poste depuis l'année 2014, où le climat social semble loin d'être apaisé. Ce contexte est visible dans la présentation des résultats, dans lesquels les guichetiers expriment une anxiété palpable. A l'hôpital et à la FNAC, les répondants semblaient moins préoccupés des conséquences éventuelles. La question de l'éthique du chercheur s'est donc immédiatement posée. Aucune information susceptible de les identifier ne devait transparaître dans l'analyse des résultats, ce qui explique la suppression des indications de lieu. Nous avons également transmis aux répondants des ébauches de présentation de résultats, afin d'être certains de n'avoir pas laissé transparaître des indices de leur identité (Wallendorf et Belk, 1989). A notre surprise, un répondant de la FNAC a reconnu un collègue. Nous avons alors recontacté ce dernier qui a dissipé nos inquiétudes en nous affirmant que notre présentation des résultats ne pouvait en

aucun cas lui nuire. Nous n'avons d'ailleurs pas eu d'autres réactions à la suite de ces relectures par nos répondants.

### **3.4.2.3 Analyse et codage des entretiens**

Les entretiens ont d'abord été retranscrits de façon manuelle. Puis nous avons procédé à une première analyse visant à nous familiariser avec le matériau de recherche.

Tout d'abord, avant de procéder au codage des entretiens, le chercheur doit comprendre l'univers des répondants (Burawoy, 1998 ; McCracken, 1988). Pour cela Burawoy (1998) conseille aux chercheurs de « déballer ses expériences situationnelles en se déplaçant avec les participants à travers leur espace et le temps » (Burawoy, 1998). Il s'agit donc de comprendre leur univers. McCracken (1988), lui, conseille au chercheur d'être « son propre instrument de recherche » (McCracken, 1988, p.19) et, pour cela de comparer ses expériences personnelles à celles décrites par les répondants. Si ce procédé s'avère inopérant, le chercheur peut essayer d'effectuer une reconstruction de l'univers mental des répondants :

« Le processus de reconstruction imaginative est un peu plus difficile que la technique de comparaison [des affirmations des répondants avec les siennes]. Elle oblige l'enquêteur à construire, un monde de significations, étrange et mystérieux [en se basant] sur des assertions non reliées [entre elles], nouvelles ou étranges. »  
(McCracken, 1988, p.20)

En nous basant sur ce procédé, nous avons pu comprendre le fonctionnement de nos intervenants. Une fois cette étape achevée, il ne nous restait plus qu'à opérer le codage afin d'en extraire les catégories analytiques et de comprendre le jeu d'interrelations de celles-ci (McCracken, 1988, p.42). La codification a été réalisée de façon manuelle avec l'assistance d'un logiciel, *N'Vivo*. Il s'agit d'un codage *a priori* avec un ajout de nouvelles catégories (Gavard-Perret et al., 2008, p. 258-259). Pour cela, nous avons préalablement extrait et défini des concepts et catégories de notre revue de littérature. L'analyse des discours des répondants a fait émerger d'autres catégories (Gavard-Perret et al., 2008, p.259). De ce codage a résulté un nombre significatif de catégories. Nous avons donc commencé à les comparer, à analyser leurs interrelations en fonction de nos présupposés théoriques afin de les réduire. A la suite de ce travail, nous avons établi une grille de catégories transversales. Dans la présentation de nos résultats, nous avons distingué et détaillé les catégories issues de la revue de la littérature de celles issues de l'analyse de nos entretiens.

#### **3.4.2.4 Émergence des catégories**

En ce qui concerne les catégories liées à la résistance nous avons mobilisé la revue de littérature se référant à la qualification et à l'identification d'actes résistants (voir section 1, Chapitre 1). En termes d'identification, nous devons étudier des actions individuelles, parfois discrètes, que nous avons choisi d'identifier, en nous référant principalement aux déclarations des acteurs résistants (Hollander et Einwohner, 2004 ; Johansson, 2008 ; Scott, 2008). De la revue de littérature sur la résistance des salariés et des clients, nous avons des indices de l'influence des clients sur le travail des salariés au contact Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994 ; Richards et Marks, 2007) ainsi que des manifestations d'empathie de la part des clients (El Euch Maalej et Roux, 2012). Ces éléments nous ont permis de discriminer les catégories émergentes. Les catégories concernant la relation de service ont été établis en nous basant, d'abord, sur les « tensions » et les « liens », puis en reprenant les deux modèles explicatifs exposés précédemment (voir section 3, Chapitre 2).

### 3.4.3 Résumé de la section 3.4 : dispositif de recherche

L'objectif de cette troisième section était de décrire le dispositif de recherche, d'explicitier les choix qui ont présidé à sa conception, puis de décrire concrètement sa réalisation.

Après une étude exploratoire, nous avons opté pour un dispositif basé exclusivement sur des entretiens de salariés au contact. Ce choix découle de deux présupposés. Le premier résulte de l'étude de la littérature sur la relation de service et plus particulièrement du modèle de double rapport de Zarifian (2013) qui donne au salarié au contact un rôle prééminent d'observateur de la relation de service. Le second présupposé résulte de l'analyse de la phase exploratoire : ce phénomène ne peut être étudié qu'à travers des entretiens « riches » et « profonds » (*information-rich cases*, selon Patton, 1990), les seuls à même de nous apporter les informations nécessaires. Compléter ce dispositif par des observations participantes et le traitement d'autres types de données ne s'est pas révélé nécessaire, vu la nature très particulière du phénomène observé.

Notre choix d'un dispositif restreint résulte de la phase exploratoire. Plutôt que de multiplier des entretiens peu utiles pour la compréhension de notre phénomène, nous avons préféré nous limiter à un échantillon de cas sélectionnés en fonction de critères (*criterion sampling*, selon Patton, 1990). Nous avons donc décidé de ne recruter que des salariés au contact manifestant une certaine propension résistante. Le recrutement des répondants a été réalisé de manière diversifiée. Plusieurs techniques ont été mises à contribution : par le biais du réseau personnel, par la fréquentation assidue de manifestations propres aux secteurs concernés et par des recherches Internet.

La nature particulière des informations recherchées, susceptibles d'avoir des conséquences nuisibles pour les répondants, nous a conduits à nous poser la question de la nécessaire mise en confiance des répondants et de celle de l'éthique du chercheur. Les entretiens ont été analysés, puis codés manuellement.



**TROISIÈME PARTIE :**  
**RÉSULTATS**

## **QUATRIÈME CHAPITRE**



## **4 RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous allons analyser les résultats de notre recherche empirique. Nous commencerons tout d'abord par analyser le contexte dans lequel vivent nos répondants, que nous comparerons aux éléments exposés plus haut sur les trois cas retenus.

La présentation de la suite de nos résultats aura pour objectif de mobiliser les concepts de la revue de littérature en illustrant d'abord leur résistance, puis le cadre de la relation de service dans laquelle elle prend place. Nous allons donc, dans un premier temps présenter des éléments de contexte de nos répondants. Puis, en fonction de la revue de littérature, les phénomènes de résistance, les liens et tensions de la relation de service et enfin, les motifs de ces derniers dans le cadre d'une comparaison avec la réalité des cadres explicatifs théoriques analysés. La discussion de ces résultats va permettre de faire émerger un modèle théorique qui rend compte de l'apparition d'une résistance liée à la relation de service. Nous avons choisi d'arrimer cette construction théorique aux faits observés et d'en présenter à la suite un schéma intégrateur.

## **4.1 Éléments de contexte : trois secteurs, trois engagements de service**

Avant de présenter les manifestations de résistance, il nous paraît indispensable, de mieux comprendre le contexte et la personnalité de nos répondants. Il s'agit là de l'unique concession à notre choix de partir des faits pour en comprendre les causes. Ce travail va d'abord conduire à vérifier la pertinence de la littérature sur ces trois cas – FNAC, La Poste et l'hôpital – avec l'expérience de nos répondants. Cette analyse va ensuite nous permettre de comprendre l'imbrication de facteurs situationnels (liés au contexte) dans des facteurs dispositionnels (liés aux individus). Nous constaterons que la personnalité professionnelle des salariés n'est pas prédéterminée, mais semble être plutôt le résultat de leur histoire au sein de l'entreprise.

### **4.1.1 Émergence des catégories**

Les questions liées au parcours et à l'environnement semblent inévitables dans le cadre d'entretiens de salariés. Nous avons donc démarré avec trois catégories implicites : l'emplacement (lieu de travail), le parcours et la situation actuelle. Le codage des entretiens nous a révélé quatre autres modalités. Deux sont spécifiques à La Poste, l'agencement et l'organisation du travail. La troisième, le climat de travail, ne se retrouve qu'à La Poste et à l'hôpital, quant à la quatrième, elle est spécifique à l'hôpital : l'appréciation du contexte professionnel.

#### Catégories de contexte

- Emplacement
- Agencement et organisation du travail (pour La Poste)
- Climat de travail
- Appréciation du contexte professionnel (pour l'hôpital)
- Parcours et situation actuelle

## **4.1.2 FNAC**

### **4.1.2.1 Emplacement**

Cette catégorie, pertinente pour les employés de La Poste et ceux du secteur hospitalier, ne semblent pas réellement concerner ces salariés. Le seul salarié qui semble y accorder une attention est Jacques, libraire, car à la différence d'autres FNAC, la zone de chalandise de son magasin couvre une population composée en majorité d'ouvriers et d'employés en banlieue parisienne nord. Cette FNAC est située à l'intérieur d'un centre commercial, ce qui peut avoir des conséquences en termes de possibilités de résistance collective.

### **4.1.2.2 Parcours et situation actuelle**

Dans l'ensemble, les interviewés n'ont pas connu d'évolution professionnelle notable, par exemple, Bruno, vendeur photo : « Je suis rentré au rayon photo et j'y suis resté. En évolution de carrière, j'ai été assez limité, suis resté au rayon photo ». A l'exception d'une libraire, ils se sont tous formés « sur le tas » comme Jacques, libraire : « moi, j'ai eu une préformation de libraire, sur le tas, par des gens qui venaient du métier ». Comme beaucoup de salariés au contact de la FNAC (Chabault, 2010), Jacques était étudiant, lorsqu'il y est entré, dans une filière sans rapport avec le commerce de détail : « j'avais vingt-quatre ans. J'ai un cursus maîtrise de génétique, ce qui n'a aucun rapport ». Oscar, disquaire, non diplômé, s'est également formé au fil du temps : « Je suis arrivé en 1998 au rayon jazz car j'étais musicien, je n'ai pas de diplôme, j'ai arrêté mes études au lycée ».

Une formation progressive au métier par la pratique et une longue expérience professionnelle constituent les traits communs de nos répondants. Ces résultats sont en adéquation avec l'étude de Chabault (2010) qui montre que si les années soixante-dix avaient donné l'occasion à certains vendeurs de progresser, cela s'est définitivement arrêté depuis les années quatre-vingt-dix.

### **4.1.2.3 En conclusion : la FNAC, le hasard fait bien les choses**

Excepté une répondante qui disposait d'un diplôme de bibliothécaire, rien ne les prédisposait à devenir vendeurs. Chabault (2010) affirme d'ailleurs que la plupart des vendeurs intégraient

l'enseigne dans le cadre d'un « petit boulot » en tant qu'étudiants et s'y fixaient par la suite sans que cela ne soit un choix de carrière prévu à l'avance. Il semblerait que l'identité professionnelle de nos répondants se soit constituée au sein de la FNAC, ce qui s'expliquerait par leur longévité, supérieure à quinze ans, au sein de l'entreprise. Selon Chabault (2010), nos répondants correspondraient aux vendeurs dont le recrutement est antérieur aux réformes de la fin des années quatre-vingt-dix et pour lesquels l'expertise « métier » était privilégiée.

### **4.1.3 La Poste**

#### **4.1.3.1 Emplacement**

A l'inverse des vendeurs de la FNAC, les guichetiers<sup>79</sup> décrivent assez précisément leur lieu de travail qui semble jouer un rôle important dans leur activité quotidienne. Les bureaux de poste sont des lieux dont la disposition spatiale est rythmée par des présentoirs, des guichets et des écritoires. Les différents guichets sont disséminés dans le bureau, à l'exception de celui dédié aux opérations bancaires. Naïma, par exemple, accorde une grande importance à son bureau de poste auquel elle est profondément attachée, elle le décrit comme un lieu singulier, de par sa taille et de par son public composé en majorité de populations immigrées, ce qui lui donne une vocation « sociale » :

« En fait c'est un grand bureau parce qu'il a deux arrondissements en instance. Une partie du 10<sup>ème</sup> et une partie du 19<sup>ème</sup>. Donc, c'est un grand bureau. Quand les gens viennent retirer des lettres recommandées, normalement, il y a qu'un arrondissement dans les bureaux et nous, on en a deux, parce qu'on est à cheval entre les deux en fait. Il est près de Belleville, en fait, tu vois le métro de Belleville et de Colonel Fabien, il est au milieu en fait, plutôt dans les quartiers chinois en fait. En plus on est un bureau où on a deux associations à exercer. »

---

79 Par facilité rédactionnelle, nous avons décidé d'utiliser le terme « les », plutôt que « nos » lorsque nous désignons des salariés interrogés. Cela ne doit, en aucun cas, laisser supposer que notre échantillon est représentatif de l'ensemble des vendeurs de la FNAC, des guichetiers de La Poste ou des personnels hospitaliers.

*Qui font quoi ?*

« Ah bien, les réfugiés politiques chinois. SLC, c'est les chinois et Aide et Partage, c'est tout ce qui est africain, un peu de tout en fait, un peu de toutes les origines. Donc, c'est deux grosses associations » (Naïma, guichetière, La Poste)

#### **4.1.3.2 Agencement et organisation du travail**

La disposition des bureaux de poste a subi d'importantes modifications depuis les années quatre-vingt-dix. A la ligne de guichets fermés, donc protégés du public, a succédé une disposition en îlots. La structure hiérarchique s'est elle aussi profondément modifiée. Auparavant très présente, la hiérarchie s'est désormais déportée : un responsable de secteur peut gérer plusieurs petits bureaux à distance par le biais d'un système informatisé. Les guichetiers sont très sensibles à ces modifications, leur lieu de travail semble leur signifier que leur nouvelle fonction est de vendre, comme le signale Serge :

« Ben là vous êtes chez Darty, c'est pareil. C'est les mêmes, les vendeurs en petit gilet, les guichets postes de couleur. Vous avez les rayons, vous vous servez. Vous allez payer à l'îlot. C'est le même concept, c'est la même chose. Ça depuis, l'espace service client. » (Serge, guichetier, La Poste)

Ou Fabrice :

« C'est à dire, qu'effectivement, une boutique, vous ne pouvez pas prétendre être un commerçant avec des guichets, les uns à côté des autres. C'est pas un hasard si les bureaux de poste se sont transformés en... Comme ils disent, en « Espace commercial. » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Le fait que les îlots soient séparés, et paraissent isolés les uns des autres est également un facteur de stress comme le signale Naïma :

« Tout le monde est là, pourtant ! Ce n'est pas tant ça ! Alors, il y a les guichets financiers qui sont séparés, tu as l'accueil qui est là-bas, la boutique est plus loin, là-bas, tout est séparé, ce qui fait que quand un collègue se fait engueuler, celui qui est le plus près n'a pas l'énergie pour partir l'aider. Les responsables, on ne sait jamais où ils sont, ils sont, ils sont toujours dans leur bureau ! Celui qui est à l'accueil, il est sous pression car il faut servir tout le monde en même temps, l'autre

est dans ses opérations, tout le monde veut tout, tout de suite, c'est l'horreur ! Quand on est à l'accueil, les gens ne prennent même pas le temps d'attendre qu'on ait terminé une opération, j'ai ça à vous demander et puis ça aussi... »

(Naïma, guichetière, La Poste)

Ou, également Fabrice :

« Tout a changé ! Le fait qu'on soit plus des guichets, les uns à côté des autres mais des îlots répartis comme ça, on ne se côtoie plus ! »

(Fabrice, guichetier, La Poste)

Par ailleurs, cette organisation en îlots renforce le sentiment d'insécurité des guichetiers comme le signale Naïma :

« Maintenant, il y en a plusieurs qui ont voulu passer derrière, avec moi, avec une de mes collègues. C'était fréquent, oui. On a un peu peur, enfin, pas trop ! Mais, oui, c'est fréquent. » (Naïma, guichetière, La Poste)

Et Xavier :

« A porte de Vanves, ma collègue travaille et il y a des gens qui peuvent passer autour, elle ne se sent pas en sécurité. C'est le guichet d'opérations bancaires donc elle ne se sent pas en sécurité. » (Xavier, guichetier, La Poste)

Les horaires ont également changé. Auparavant, les guichetiers partageaient des pauses communes, sources d'échanges. Désormais, leurs services ne coïncident plus. Cela a eu pour effet d'affaiblir substantiellement « l'esprit de corps » des guichetiers et de contribuer de manière significative au mouvement d'individualisation opéré dès 1993 avec la mise en place des évaluations annuelles (Barba, 2014). Fabrice décrit assez précisément cette évolution :

« Et, autrefois, on commençait à la même heure, on finissait, à la louche, à 7h30 / 12h30, c'était 12h20, d'autres 12h35, on s'attendait pour aller à la cantine, on y allait en groupes. Aujourd'hui, il y a des écarts d'une demi-heure entre deux fins de vacations. Vous attendez pas une demi-heure un collègue avec lequel, voyez-vous, moi, j'avoue, je l'ai depuis quinze jours, et avec la nouvelle configuration du bureau, je ne l'ai pas encore vu ! Et on est sur la même vacation de l'après-midi. On est dans la même brigade, c'est-à-dire que, moi, quand je suis là le matin, lui, il est là le matin et quand je suis là l'après-midi, il est là, l'après-midi. Je lui dis bonjour quand il arrive, on part ensemble le soir, je n'ai pas encore

discuté avec lui ! Autrefois, c'était impossible, ça ! Parce que, voyez... Tout a changé ! Le fait qu'on soit plus des guichets, les uns à côté des autres mais des îlots répartis comme ça, on ne se côtoie plus ! Tout ça, ça s'ajoute, si vous voulez, tout ça, ça fait boule de neige et ça n'a plus rien à voir. Un gars de 85 qui reviendrait aujourd'hui, il comprendrait plus rien ! Parce qu'effectivement, voyez, on peut plus discuter entre nous, alors, comment créer une solidarité, comment parler de son métier si on peut même pas discuter du match de foot de la veille. »

(Fabrice, guichetier, La Poste)

Naïma, guichetière, insiste également sur ce phénomène d'individualisation lié à la modification de l'organisation des horaires :

« Maintenant, ici, les collègues n'ont plus les mêmes horaires et ne se rencontrent plus. Ils ne déjeunent plus ensemble. » (Naïma, guichetière, La Poste)

Les guichetiers associent donc les modifications horaires liées à leur service aux transformations architecturales des bureaux de Poste.

#### **4.1.3.3 Climat de travail**

Il est variable, les modifications ergonomiques et organisationnelles ayant eu des conséquences sur l'ambiance comme le signale Naïma :

« Avant, on était très soutenus. S'il y avait un problème, le responsable était présent pour nous, les collègues, aussi. Ils réagissaient immédiatement en la faveur de celui qui était en difficulté. Les clients qui étaient dans la file d'attente, regardaient le client, pas nous ! Évidemment, c'était valable dans le cas d'un client virulent et colérique. Maintenant, c'est terminé, ça ! Certains collègues ont tellement peur que l'un de nous peut se faire taper dessus, personne ne bouge. Voilà, c'est ce genre de truc qui fait que les collègues ont peur. »

(Naïma, guichetière, La Poste)

Néanmoins le « climat » semble être le résultat d'une alchimie entre la hiérarchie intermédiaire et l'existence ou non d'un « esprit collectif » au sein des guichetiers comme le signale Xavier qui travaille dans un bureau connu pour sa résistance au management, puisqu'il a été en mesure de mener un grève qui a duré trente-six jours :

« C'est, essentiellement, l'état d'esprit des guichetiers qui fait la différence et qui crée l'ambiance. (...) Ici, quelqu'un se fait attaquer, immédiatement, tout le monde est derrière pour le soutenir. Au moins, ça fait reculer l'agressivité. (...) Beaucoup de clients viennent dans notre bureau de poste parce qu'ils savent qu'ils sont bien reçus, tout dépend du directeur d'établissement, c'est lui qui marque l'ambiance ou qui la casse en fonction de son intelligence. »

(Xavier, guichetier, La Poste)

Pour lui, cet état de fait est la résultante de leur solidarité collective qui se traduit par leur syndicalisation. Néanmoins, ils conviennent tous que le climat social s'est considérablement dégradé dans l'entreprise et que dans nombre de bureaux le climat y est « pesant » comme le signale Xavier :

« Je travaille dans un bureau de poste un peu spécifique. Dans d'autres, l'ambiance est très tendue. Une collègue vient au boulot en marche arrière, la peur au ventre et ça, on le sent. » (Xavier, guichetier, La Poste)

Il est intéressant de remarquer l'importance que les guichetiers attribuent à l'esprit d'équipe et à la notion de solidarité. Ce point avait été souligné par Barba (2014), lui-même ancien guichetier et chef de bureau. Cette solidarité leur permettait de se prémunir face aux comportements déviants des clients qui sont souvent mis en exergue.

#### **4.1.3.4 Parcours et situation actuelle**

La plupart des guichetiers interrogés sont arrivés à La Poste « par hasard ». Le cas de Naïma est ainsi révélateur, elle y a obtenu un emploi jeune après une longue période de chômage, sans vraiment l'avoir demandé :

« J'ai pas vraiment eu le choix, depuis mon adolescence, je n'ai jamais trop su ce que je voulais faire. Ça arrive... Donc j'ai travaillé un peu partout, j'ai eu des petits boulots par ci par là. (...) Donc, j'ai du m'inscrire à l'ANPE, j'avais vingt-quatre ans et je savais qu'à vingt-cinq ans, je pouvais toucher le RMI. En fait pendant près d'un an, j'ai eu une dame de l'ANPE qui me harcelait presque tous les jours pour que je trouve du travail. Elle trouvait ça inadmissible... C'était en 1995, un truc comme ça. (...) Et c'est quelqu'un qui m'a dit à l'ANPE que comme je n'avais pas tant d'heures, je pouvais postuler pour un emploi jeune, et en fait à



la poste, c'est les premiers qui m'ont répondu. J'ai eu un entretien et ils m'ont embauchée le mois d'après. C'est en quatre-vingt-dix-neuf que j'ai entendu parler de l'emploi jeune, j'ai attendu qu'il y ait des demandes et je me suis inscrite. (...) Je savais pas ce que c'était exactement et puis c'est vrai que La Poste c'était pas très passionnant, mais il fallait bien que je travaille. Je me suis dit « il fallait mieux que je rentre à La Poste, sinon l'autre elle va me harceler » et c'est comme ça que je suis rentrée à La Poste. » (Naïma, guichetière, La Poste)

Et elle a finit par s'y plaire :

« Ben j'ai mis, je suis restée cinq ans en tant qu'emploi jeune, jusqu'à la fin de mon contrat et à la fin de mon contrat, soit on me virait, soit on m'intégrait dans le bureau, en fait. Et j'ai eu la chance d'être intégrée. En fait finalement, comme j'étais très à l'aise dans le bureau, donc du coup je faisais un peu de tout ; je remplaçais quelqu'un quand la personne n'était pas là. Je touchais à tout. »

(Naïma, guichetière, La Poste)

Fabrice, également n'était pas spécialement enthousiaste à l'idée d'intégrer La Poste :

« Si vous voulez, moi, je n'ai pas cette notion [de vocation]. J'suis pas rentré par vocation à La Poste ! Moi, mes parents et je les en remercie, m'ont dit : « passe le concours, on sait jamais ! » Je l'ai eu, j'y suis allé ! »

(Fabrice, guichetier, La Poste)

C'est également le cas de Serge :

« Ça fait vingt et un ans que je suis au guichet. Je suis rentré il y a trente et un ans, en quatre-vingt-deux, je crois. C'était la porte de sortie, quand on était au chômage, on passait un concours de la fonction publique. Au départ, c'était pas une vocation. » (Serge, guichetier, La Poste)

Excepté Naïma qui est la plus jeune, les répondants sont guichetiers depuis plus de trente ans. Nous sommes donc dans ce qui pourrait sembler un paradoxe : des salariés arrivés par hasard, sans motivation particulière, n'ayant connu quasiment aucune évolution professionnelle et qui, pourtant, sont fidèles comme le montre leur longévité au sein de La Poste.

#### 4.1.3.5 En conclusion : de l'importance des dispositifs disciplinaires à La Poste

Les guichetiers accordent une importance certaine à l'agencement de leur bureau et à l'organisation de leur travail. La structure des lieux et l'organisation du travail ont un impact significatif sur le climat général en contribuant à rompre « l'esprit de corps » des guichetiers. Cette individualisation semble provoquer une certaine anxiété chez ces derniers et modifie leur façon de travailler. Il paraît raisonnable de se demander si l'architecture des bureaux de poste n'a pas été conçue avec l'objectif unique de séduire les clients, ou également pour conduire, voire contraindre les guichetiers à envisager leur métier de façon plus « commerciale ». La même question se pose pour les modifications d'emploi du temps à La Poste, qui ont contribué à *individualiser* les guichetiers. On en vient à se demander si ces nouvelles dispositions ne revêtent pas un « caractère disciplinaire » au sens foucaldien du terme. Pour mémoire, le dispositif de l'usine *Kay Electronics* décrit par Sewell (1998) était constitué d'un système informatique de contrôle que l'on retrouve également à La Poste et d'un auto-contrôle assuré par les pairs, alors qu'ici ce contrôle est assuré par le chef de bureau. Pour appuyer cette hypothèse, nous pouvons affirmer que les postiers, dans les années quatre-vingts, étaient réputés pour leur taux de syndicalisation et leur résistance au management, comme en témoigne Barba dans son ouvrage sur son parcours à La Poste (2014) :

« Dans le temps, s'il y avait un directeur qui avait un agent dans le nez, c'est toute l'équipe qui déboulait dans le bureau de cette tête de con ! Actuellement, cela ne se produit plus et chacun subit sa souffrance individuellement. »

(Fabrice, guichetier selon Barba, 2014, p.127)

Il est donc également possible que la nouvelle organisation du travail et le nouvel agencement des bureaux aient, aussi, été établis avec l'objectif inavoué de vaincre d'éventuelles résistances.

#### **4.1.4 L'Hôpital**

##### **4.1.4.1 Emplacement**

Le lieu d'exercice des professions médicales ne semble pas concerner ces répondants, excepté Paul, cardiologue, qui exerce dans un dispensaire. Pour lui, ce lieu signifie un choix essentiel : celui de préférer le salariat à la médecine libérale :

« Ceci étant, il est certain que, quand vous décidez de rentrer dans un centre de santé, vous devenez un médecin salarié. Et ça, c'est extrêmement mal vécu par le conseil de l'Ordre des médecins. Il vous emmerde toujours parce qu'il défend le système libéral. (...) Le libéral, tu es entièrement libre de tout ce que tu fais et décides. Ils estiment que moi, j'ai un employeur. Ce n'est pas palpable ce que je dis. C'est comme une sorte de malaise. Le médecin ne doit pas être salarié. Moi, j'aurais une activité libérale, j'aurais des revenus à peu près 30% supérieurs. Perdre 30% mais c'est un choix. » (Paul, cardiologue, dispensaire)

##### **4.1.4.2 Climat de travail**

A l'inverse de La Poste, l'organisation du travail ne semble pas avoir été réellement transformée. Pourtant plusieurs auteurs insistent sur les conséquences de l'application de la T2A en termes d'organisation et d'intensification du travail (Linhart, 2011 ; Pierru, 2011).

Dans ce secteur, les personnes interrogées insistent précisément sur l'esprit d'équipe qui leur semble particulièrement important, comme Pauline, infirmière à l'hôpital :

« Quand vous êtes dans un service, il faut que tous les acteurs du service, les médecins, infirmières, assistantes sociales, psychologues, éducatrices... L'équipe de jour et de nuit, tiennent le même discours ! Et si on est copain avec le parent, on va lui céder ça et vous, vous arrivez derrière et vous dites non. »

(Pauline, infirmière, hôpital)

Comme à La Poste, cette solidarité vise aussi la confrontation avec les « usagers »<sup>80</sup>. Ici il s'agit de parents de ces patients particuliers que sont les enfants. Mais cette cohésion professionnelle répond également à cette spécificité professionnelle qu'est l'aléa thérapeutique. Cette solidarité n'exclut pas des séparations et des hiérarchies entre catégories :

*C'est une structure collégiale, l'hôpital ?*

« Oui, c'est relativement collégial. Mais c'est collégial au niveau des médecins... Ça reste très en bloc : les soignants, les médecins, l'administration. Ça reste des gens qui sont entre eux. Les blocs se plaignent toujours des blocs adverses. C'est un peu ça, l'hôpital ! » (Pauline, infirmière, hôpital)

« Déjà la catégorie « infirmière » se sent différente du reste du personnel. Beaucoup se prennent déjà pour des médecins. Pendant les grèves de 90-92, pour réclamer des statuts, c'était pour faire partie du corps médical, pas paramédical. Pour eux, tout le reste du personnel ne vaut rien ! En dessous, l'aide-soignante qui l'aide à ses côtés ne vaut strictement rien ! » (Pauline, infirmière, hôpital)

Par contre cette profession semble soumise à un stress intrinsèque lié à l'échec thérapeutique, et donc à l'incapacité parfois de préserver certains patients :

« Je ne sais pas. L'usure par rapport aux patients, par rapport à ce que tu fais, ou ce que tu as fait n'a plus de sens, tu n'as que des problèmes qui s'accumulent sans voir d'issue. C'est un problème très compliqué, ça ! » (Paul, cardiologue, dispensaire)

Ce stress peut prendre des formes intenses lorsqu'il s'agit de faire des choix aux conséquences difficiles pour soi-même :

« Exemple : je vois une nana, elle fait deux nuits en cardiologie et le lendemain on avait une réunion. Elle me dit « hier soir, j'ai deux personnes qui se sont aggravées d'un seul coup ». « Tu as choisi quoi entre les deux ? » Elle me dit « j'ai pris le plus jeune » sauf que depuis, elle a démissionné parce qu'elle disait qu'elle n'avait pas été élevée pour faire ce choix. Donc il y a certaines qui démissionnent. » (Denis, aide-soignant, hôpital)

---

<sup>80</sup> Ou « clients ».

Pour ces personnels, la notion de responsabilité est omniprésente :

« Et être confronté à des situations où on peut avoir des responsabilités, même si ces responsabilités sont fausses. Il y a des choses très difficiles. Récemment, il y a eu une anesthésiste qui s'est suicidée sur place, dans son hôpital, après une semaine de je ne sais plus combien d'heures. » (Florence, médecin gériatre, hôpital)

Ce stress, associé à une charge de travail parfois importante a des conséquences chez certains :

« Les médecins n'aiment pas dire qu'ils sont malades. J'ai lu un article sur les addictions. Il y a un nombre d'addictions très important chez les médecins. L'alcoolisme, les drogues diverses et variées. J'ai été surpris. Il y a des études là-dessus. Il y a même des collègues qui en ont fait une spécialité. C'est intéressant parce que ça commence à sortir mais ce sont des gros tabous, ça ! Mais c'est des choses connues ». (Paul, cardiologue, dispensaire)

Ces personnels se sentent particulièrement concernés par les suicides d'origine professionnelle :

« En faisant des heures, des nombres de RTT et qu'on leur dit du jour au lendemain que ce qu'ils font c'est de la merde, si ça, ce n'est pas pousser les gens à faire des actes extrêmes ! Ça, ça m'inquiète beaucoup, parce que c'est des trucs qu'on rencontre assez régulièrement sur la dernière période. Les médecins sont une des professions les plus exposées au suicide. Et le suicide des hospitaliers n'est plus quelque chose de totalement ... Les hospitaliers, pas seulement les médecins. » (Florence, médecin gériatre, hôpital)

Le suicide d'un médecin anesthésiste en mars 2014 a particulièrement marqué la profession médicale :

« Une anesthésiste qui s'est suicidée un matin de garde, à Châtellerault il y a deux mois, j'ai vu ça dans le Quotidien du médecin, ça a fait un taulé ! Elle venait de faire une semaine à travailler quatre-vingt-seize heures avec les gardes etc., elle devait avoir un chef de service qui devait être un connard parce qu'un chef de service, c'est fait pour que ce genre de choses n'arrive pas. Le lendemain, elle

s'est suicidée en prenant du curare, le lendemain d'une garde ! Avec un enfant de trois ans ! Une anesthésiste roumaine.<sup>81</sup> » (Paul, cardiologue, dispensaire)

Le risque lié à l'exercice de la profession médicale, que nous avons déjà étudié (voir section 3, chapitre 3), est bien présent (Champy, 2011, p.263-264). Néanmoins, il semble ici associé à la notion de responsabilité individuelle à l'égard des patients dans le cadre d'un engagement de service (Zarifian, 2013). Cela ne peut nous surprendre, la vocation initiale des personnels hospitaliers étant de faire « don de soi » à ces autres que sont les patients (Chagall, 2011, p.253).

#### **4.1.4.3 Appréciation du contexte professionnel : une identité collective forte et soucieuse des enjeux de la profession**

Au sein des personnels hospitaliers, les médecins représentent une catégorie à part. Leur identité collective est forte (Favereau, 2011, p.245). En tant que professionnels, ils se revendiquent d'un métier ayant des exigences et des traditions en matière de qualité des soins (Favereau, 2011, p.246). A ce titre, ils sont les plus prolixes quand il s'agit de parler de la médecine et de son évolution. La T2A et les économies qui y sont associées les préoccupent particulièrement, Ils s'inquiètent de ne pouvoir répondre à leur mission de soins. Ainsi, pour Paul, la T2A lui semble particulièrement inadaptée à l'essor des maladies chroniques pour lesquelles la prévention semble essentielle :

« Il y a un changement de paradigme. La transition épidémiologique a eu lieu vers la fin du vingtième siècle. Tout ce qui était pathologie infectieuse, accident du travail, tout ça a disparu et on voit remonter les maladies chroniques avec avant, la première cause de mortalité, les maladies cardiovasculaires. Maintenant, c'est le cancer, les maladies cardiovasculaires et les maladies dégénératives liées à l'âge comme par exemple l'arthrose qui coûte à la sécu 1,5 milliards d'euros par an. Ce sont des pathologies dégénératives et chroniques et quand vous recevez le patient, c'est pas qu'une fois, c'est jusqu'à la fin parce qu'ils ne vont jamais guérir ! Ils

---

<sup>81</sup> Âgée de 37 ans et mère d'un petit garçon de sept ans :

[http://www.lequotidiendumedecin.fr/actualites/article/2014/03/18/une-anesthesiste-se-suicide-lhopital-de-chateauroux-la-penurie-medicale-en-question\\_698806](http://www.lequotidiendumedecin.fr/actualites/article/2014/03/18/une-anesthesiste-se-suicide-lhopital-de-chateauroux-la-penurie-medicale-en-question_698806)

vont devoir vivre le plus longtemps possible avec ! Il y a un paradigme qui change et je pense qu'il y a un effet ciseau. Et la gestion, on voudrait que ce soit de plus en plus... La T2A ne fera pas bon ménage avec ça ! bien sûr qu'il y a des actes techniques mais il n'y a pas que ça ! Comment vous allez ficher une consultation qui dure une heure ? C'est un désastre pour la T2A ! La T2A, c'est bon si vous faites un électro. Mais ce temps médical que vous allez passer, combien il coûte ? Qu'est-ce qu'il rapporte ? Rien ! »

(Paul, cardiologue, dispensaire)

Mais, ce sont les économies budgétaires qui les inquiètent plus particulièrement, en ce qu'elles pourraient impliquer des décès supplémentaires, comme l'exprime Florence, médecin-gériatre :

« Donc là, on supprime le service de réanimation. Et le premier est à une heure quinze de route, Gap. On ne prévoit pas d'augmenter le nombre de lits à Gap. Pour l'instant, on ferme. (...) On estime à quinze décès. C'est Briançon qui a discuté avec les professionnels qui ont estimé que ça pouvait aller jusqu'à quinze par an. (...) Il y a une station de ski. Ils explosent leur population l'hiver, c'est effrayant ! Les touristes. Ils font du ski, etc. on se retrouve avec des services fermés, une heure quinze de route. Quand il y a de la neige, c'est compliqué. Et un seul hélico. Quand on a deux ou trois situations à gérer, comment faire avec un seul hélico ?! Dans ce cas-là, les médecins gèrent comme ils peuvent avant de pouvoir les transférer. Et dans ces cas-là, il y a une perte de chance. Une perte de chance, c'est, s'il avait été pris dans les bonnes conditions, il avait 90% de chance de s'en sortir. Si vous avez un délai, il n'a plus que 70% de s'en sortir. (...) Ça veut dire qu'une personne âgée, qui est très bien mais qui a quatre-vingts ans, qu'est-ce qu'on fait si on doit l'envoyer en réanimation, est-ce qu'on l'envoie à Gap ? Il y a plus de chance qu'on ne l'envoie pas. Les médecins s'adaptent aux conditions aussi. » (Florence, médecin gériatre, hôpital)

#### 4.1.4.4 Parcours et situation actuelle

Pour nos répondants, il apparaît clairement que l'on ne rentre pas dans ce secteur « par hasard ». Il s'agit d'une vocation assumée depuis l'entrée dans la vie active, comme le montre le témoignage de Fabienne, infirmière dans un service pédiatrique à l'hôpital :

« Je voulais faire de l'humanitaire, à la pitié salpêtrière pour partir après à l'étranger et puis, j'ai rencontré un copain et suis restée bloquée en France. Et je me suis dit qu'il y avait aussi des gens à sauver là. J'avais envie d'aider les gens. Le côté excitant des urgences, de la technique. Il y avait plein de choses qui m'excitaient ! Le côté un peu flip des urgences, ça m'excitait ! J'ai eu mon diplôme en quatre-vingt-six. Je voulais être infirmière parce que je n'avais pas envie de me prendre le chou, d'avoir une vie de famille un jour, de servir à quelque chose, de me faire plaisir sur de l'urgence, du relationnel. »

(Fabienne, infirmière, hôpital)

De plus, il ne semble pas y avoir de parcours type dans ce secteur. Si certains ont eu une trajectoire faite de changements, d'autres n'ont pas changé d'établissement, ni de spécialité depuis leurs débuts. Ainsi Fabienne, infirmière, s'est essayée à différentes spécialités avant de « s'installer » à l'hôpital :

« Diplôme en quatre-vingt-six. Hémato, gastro, néphro, pas mal d'intérim parce que l'intérim... Je ne suis pas du style à rester en plan, je voulais voir partout ce qui se passait. Ça m'a permis de voir des choses très intéressantes. Des chirurgiens qui réparaient des mains ! Après, vous avez la vie, les mômes qui arrivent, vous posez les valises pour vous occuper des gamins. Au niveau des horaires, on fait moins d'heures de nuit. (...). Ça fait depuis quatre-vingt-six, j'ai dû faire quatre ans d'adultes et je me suis dit que les adultes me saoulent. L'enfant, c'est du direct et ça correspondait plus à mon caractère. » (Fabienne, infirmière, hôpital)

L'aspect vocationnel est un élément spécifique à la profession hospitalière. Quel que soit leur parcours, il semble marqué par un attachement fort à leur activité. Certains se « fixent » comme Florence, médecin gériatre, ou Pauline, infirmière pour enfants. D'autres essaient de découvrir d'autres spécialités, comme Fabienne, ou d'assumer la responsabilité d'un département comme Jeanne, cancérologue. *In fine*, ils se définissent



en fonction de leur identité professionnelle : médecins, infirmiers, personnels soignants ou personnels techniques non médicaux.

#### **4.1.4.5 Conclusion : l'hôpital, lieu d'exercice d'une profession au sens propre du terme**

Le personnel hospitalier présente toutes les caractéristiques d'une profession au sens premier du terme. Détenteurs d'un métier, ces professionnels accordent peu d'importance au cadre de travail, puisque collectivement ils constituent eux-mêmes leur environnement de travail. Leur mode de rationalisation est donc strictement professionnel, axé sur la qualité de leur travail et leur engagement à l'égard des patients. Il semblerait que ces valeurs professionnelles fortes soient le résultat d'un risque inhérent à cette activité.

#### **4.1.5 En conclusion : trois secteurs, trois engagements professionnels**

Nous avons choisi trois études de cas selon un axe marchand-public. Nous pensions, que de façon progressive nous allions retrouver dans la description du contexte des éléments caractéristiques de cette opposition marchand/public.

**Figure 10 : Rappel de la figure 9 (Axe marchand-public)**



Nous rencontrons effectivement d'un côté, un personnel hospitalier possédant une forte identité professionnelle, de l'autre des individus que le parcours au sein de l'enseigne, la FNAC, a construits professionnellement. Cette logique « d'échelle » devait nous conduire à trouver à La Poste un mélange de ces deux aspects : une identité en tant que « postiers » constituée par l'organisation, comme à la FNAC, mais renforcée par des valeurs de service public. Cela semble être le cas, avec une insistance sur la notion de solidarité entre guichetiers. Comme à la FNAC, leur identité professionnelle s'est forgée sur leur parcours

dans l'organisation. Dans les deux cas, FNAC et Poste, faire carrière dans cette organisation n'était pas un choix préalable. Par contre, à la différence de la FNAC, La Poste se caractérise par la mise en place de mécanismes disciplinaires qui se matérialisent à travers l'agencement des bureaux et l'organisation du travail. Ces dispositifs, en ce qu'ils tendent à individualiser les guichetiers, entrent en conflit avec leur esprit de solidarité, qui n'est que le résultat de leur identité en tant que membres d'un corps professionnel.

À ce stade, nous pouvons émettre l'hypothèse d'une résistance possible des salariés de La Poste à ces dispositifs disciplinaires qui se heurtent à leur logique professionnelle. Cette supposition découle des affirmations de Foucault selon lequel toute modification des rapports de force inhérents aux relations de pouvoir ne peut qu'entraîner une résistance accrue (Foucault, 1984a, p.320). À l'hôpital également, cette résistance pourrait être élevée : les personnels semblent y être dépositaires d'une culture professionnelle forte. La notion de « responsabilité individuelle », caractéristique d'une forme de rationalisation professionnelle est fréquemment mise en avant par ces répondants. Ces derniers, surtout les médecins, paraissent très concernés par les évolutions du secteur. La plupart des salariés qui y ont été interrogés semble fortement impliqués dans cette profession : ils l'ont « choisie », l'aspect vocationnel apparaissant fréquemment dans les propos des répondants.

#### **4.1.6 Résumé de la section 4.1 : éléments de contexte des répondants**

L'objectif de cette première section du quatrième chapitre était de faire apparaître les éléments de contexte propres aux répondants.

Sept catégories définissent le contexte des répondants. Quatre d'entre elles sont transversales aux trois terrains étudiés : l'emplacement (lieu de travail), le climat de travail, le parcours et la situation actuelle. Deux d'entre elles sont spécifiques à La Poste : l'agencement et l'organisation du travail. La dernière est, elle, spécifique à l'hôpital : l'appréciation du contexte professionnel.

Il est ressorti de cette première analyse que les répondants, salariés de la FNAC et de La Poste y sont entrés par défaut, là où, pour ceux issus du milieu hospitalier, il s'agit souvent d'une vocation.

D'autre part, il semblerait que les salariés de La Poste soient confrontés à la mise en place de mécanismes disciplinaires qui peuvent avoir une incidence sur leur « esprit de solidarité ». Ces répondants paraissent ressentir un certain stress. En revanche, ceux issus du milieu hospitalier semblent mettre en avant des éléments caractéristiques d'une rationalisation professionnelle, tels que les notions de responsabilité, d'engagement et de solidarité.

Ces éléments de contexte analysés, nous pouvons désormais nous intéresser aux formes de résistances observées.

## 4.2 La résistance des salariés au contact : *au nom de, pour et avec le client*

L'objectif de cette section est de faire apparaître les phénomènes de résistance mis à jour par l'analyse des discours de nos répondants. Nous les présenterons de façon graduelle en commençant par ceux dans lesquels les salariés mobilisent le client sous la forme d'une figure, plus que par le biais de son implication réelle ». Puis nous terminerons par l'étude des manifestations de résistance impliquant fortement les clients.

### 4.2.1 Émergence des catégories

La revue de littérature nous indique que nous allons trouver des manifestations de résistance à des niveaux individuel et collectif. À un niveau individuel, il s'agit plutôt d'actes cachés. Sur un plan collectif, les manifestations de résistance sont très visibles. Par notre revue de littérature, nous savons qualifier et identifier les actes de résistance de manifestations plus ambiguës à caractère déviant. Cette question s'est d'ailleurs posée pour certains actes qui revêtaient un aspect déviant, au premier abord, mais dont le caractère oppositionnel, donc résistant était manifeste.

Les manifestations de résistance, impliquant les clients et décrites par les salariés dans cette recherche, s'organisent selon une gradation impliquant le client de manière croissante. On distingue donc trois formes de résistance :

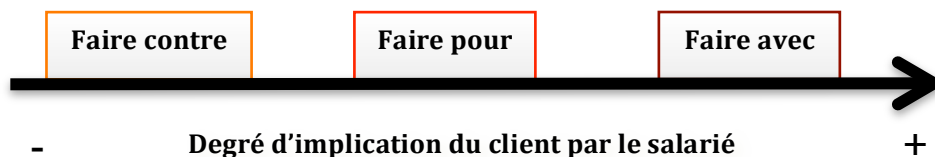
1. *Faire contre* l'organisation en utilisant le client comme alibi : la résistance « *au nom* » du client
2. *Faire pour* le client et contre l'organisation : la résistance vicariante
3. *Faire avec* le client contre l'organisation : la résistance conjointe, cette dernière forme peut se dérouler à deux niveaux, individuel et collectif.

Dans le premier cas, le salarié semble utiliser la figure du client pour justifier sa propre résistance : les actions sont réalisées avant tout contre le management et contre sa volonté de transformer la relation de service, mais elles sont faites « au nom du client » qui intervient comme une figure légitimatrice.

Dans le second cas, les actions de résistance des salariés sont effectuées par pure empathie avec le client, dans une logique d'engagement de service, sans que le salarié en retire un bénéfice direct. Le salarié est néanmoins parfaitement conscient qu'il s'oppose à son management, et donc qu'il résiste. Il s'agit là, clairement, d'une forme de résistance vicariante.

Dans le troisième cas, le salarié franchit une étape supplémentaire. Non seulement, il s'oppose au management pour le client, mais de plus, il essaie de le mobiliser et de l'associer, d'abord de manière informelle dans le cadre de la rencontre de services, puis dans une deuxième étape, de manière collective et organisée. Ce deuxième cas de figure semble répondre au modèle des *chaînes d'équivalence* de Laclau (1985, 2006) et Mouffe (1985), décrit par Palpacuer et Balas (2009). Nous allons d'abord analyser ces trois modalités, puis nous intéresser à la variante collective de la dernière forme de résistance.

**Figure 11 : Formes de résistance**



Comme le montre la figure 10, l'implication du client est progressive. D'abord strictement virtuelle lorsque le salarié agit *au nom* du client, elle devient réelle lorsque le salarié agit pour le client sans que la participation de ce dernier ne soit nécessaire. Au dernier stade la participation du client est sollicitée par le salarié.

#### **4.2.2 Faire contre l'entreprise en invoquant le client**

La première modalité de résistance consiste à *faire contre* les directives managériales imposées en invoquant la figure du client. Rien ne prouve avec certitude que cette résistance s'exerce exclusivement en faveur des intérêts du client : elle peut tout à fait résulter d'une

certaine idée du métier et avoir donc un caractère purement tactique pour justifier l'opposition du salarié à la politique de l'entreprise. Le client est toujours cité de façon générique. C'est par exemple le cas à la FNAC, où Bruno, vendeur photo exprime son opposition à la nouvelle politique commerciale visant à mettre en avant des produits qu'il juge douteux en termes de rapport qualité-prix :

« Les plans de vente qu'on demandait de faire n'étaient pas forcément atteints. Il y avait quelques fois des prises de bec avec les responsables qui étaient en charge de faire appliquer la politique commerciale de la Fnac ».

(Bruno, vendeur photo, FNAC)

Pour défendre cette éthique du service client, Bruno cherche à promouvoir les « bons » produits, plutôt que ceux mis en avant par l'enseigne :

« Au début, non, on essayait de proposer quelque chose qui nous semblait mieux. Cela étant, c'est une attitude compliquée. L'acte de vente devient compliqué parce qu'il faut aller à l'encontre de ce qui est mis en avant et souvent du prix. On s'est épuisés à faire ça. » (Bruno, vendeur photo, FNAC)

Sabine, elle, cherche à décourager les clients d'acquérir les ouvrages d'Alain Soral dont elle ne partage pas les propos concernant les femmes et les homosexuels :

« Par des petites techniques mais je sais aussi que ce n'est pas ce qu'on me demande professionnellement. Je ne leur dis pas que c'est de la merde mais je ne les aide pas à le trouver, s'il n'est pas en rayon, « tant pis » et je ne passe pas la commande. C'est une attitude qui ne serait pas encouragée par notre direction. »  
(Sabine, libraire, FNAC)

Cette résistance semble liée à un désaccord stratégique entre les salariés et le management. Il est intéressant de constater qu'aucun auteur traitant de la résistance des salariés n'a mis en évidence ce type de mobile. Cette résistance fait écho aux travaux de Prasad et Prasad (2000) et de Fleming (2005) qui montrent à quel point la résistance positionne les salariés en tant que sujets agissants et non pas en tant que simples exécutants. Ces salariés ont une vision de leur métier et semblent se construire par rapport à celle-ci.

A la Poste, les résistances des salariés sont d'abord dirigées contre l'entreprise. Ainsi, Serge, guichetier, refuse de remplir le « carnet d'accroches » censé indiquer les rendez-vous qu'il a réussi à décrocher :

« Ce sont des carnets sur lesquels on doit, par exemple, indiquer les rendez-vous que l'on décroche pour vendre un crédit à la consommation, par exemple. Personnellement, je ne le remplis jamais. Cela peut rapporter des points, mais bon, je suis contre. Et encore, moi, je le fais ouvertement. Mais certains collègues ne s'en vantent pas, ils ne vont pas nous le dire mais ils sont dans l'esquive. »

(Serge, guichetier, La Poste)

Cette résistance semble donc s'insérer dans un cadre foucaldien, les salariés refusant un dispositif dont ils perçoivent le caractère disciplinaire. Cette résistance s'inscrit également dans un mouvement global de résistance à la transformation de La Poste, en une structure à vocation commerciale :

« Certains bureaux ont résisté sur le fait qu'ils ne voulaient pas de commissions ou qu'ils ne voulaient pas de chiffre de vente par collègue. Ils présentent leur opinion collectivement au responsable mais il faut être soudés pour cela ! »

(Serge, guichetier, La Poste)

A cette résistance « foucaldienne » s'ajoute ici le refus d'une logique marchande préconisée par la direction. Cette dernière peut se faire « au nom du client », le salarié retrouvant les fondements de sa logique d'engagement de service « public ». Cette résistance commence par la vente de prestations déconseillées par la direction, tels les timbres « rouges » pour lesquels la marge est plus faible que les timbres « verts » (cf. illustration 2). Ainsi, cette guichetière nous illustre une résistance persistante à ces formes d'injonctions managériales :

« On les vendait en cachette et maintenant, on n'en commande plus ! Comme ça, le problème est réglé. Toutefois, ils ont été obligés d'en installer dans les machines, comme ça, le problème est réglé ! Ils sont obligés de nous enlever des trucs, sinon, on le fait quand même, ils le savent ! » (Naïma, guichetière, La Poste)

# A GUICHETS OUVERTS

Bulletin du Réseau de l'Enseigne La Poste

## La verte forcée !

**Lancé à l'automne 2011, sous un camouflage écolo, le concept de la lettre verte est un facteur majeur de la stratégie postale. Par cette manipulation, La Poste compte tout simplement revoir son offre et entériner de fait la baisse de sa qualité de service. Quand un gros opérateur de services avec une mission de service public s'engage sur un tel chemin, on ne peut que s'alarmer.**

### La carotte...

La direction générale de l'Enseigne s'est félicitée en ce début d'année des résultats obtenus pour 2012 : 30% des lettres circulent en « vert ». Pourtant, il n'y a pas de quoi être fier !

La folie du vert ne s'arrête pas aux portes de La Poste. Les commerçants, dont l'emblème appartient à un genre botanique célèbre, n'ont point échappé aux démarchages insistants des DET, pour imposer des carnets de timbres verts.

Ironie de l'histoire, c'est chez ces mêmes commerçants, lorsque la lettre timbrée est apparue, que le public se rabattait pour se procurer des carnets de timbres... qui avaient (déjà) disparu des guichets.

### ... et le bâton !

Dans de nombreux bureaux, la marianne rouge a pu-remment et simplement disparu des guichets... ou des automates. Déjà, La Poste avait été rappelée à l'ordre par l'ARCEP (Autorité de Régulation des Communications Electroniques et Postales), début 2011. Com-

ble de l'hypocrisie, suite à un contrôle, un guichetier avait été sanctionné ! Alors qu'il ne faisait qu'exécuter un ordre émanant de sa hiérarchie.

Le carnet «rouge» fait partie de la gamme des produits poste et se doit d'être disponible au guichet. En fait, la réalité est variable selon les DELP voire les groupements. La mise en concurrence des établissements, chaque bureau a son propre objectif, ne peut qu'exacerber ce type de dérapage. Des DET ambitieux ont donné ordre, oralement uniquement, de ne plus vendre et y compris de ne plus commander ces fameux carnets «rouges». Une pénurie organisée à des fins illégales.

D'autres «techniques» de vente sont mises en oeuvre. Celles-ci n'ont rien d'illégal mais ne sont pas plus éthiques pour autant. Les têtes de gondoles sont envahies par la philatélie reverdie. De plus, depuis l'augmentation du 2 janvier dernier, quasiment toute la philatélie n'est que du J+2. Et, les lettres prioritaires sont tombées en bas des rayons... avant d'aller au placard ?

***La mise en place de la « lettre verte » est bien un choix stratégique de La Poste. Celle-ci veut s'affranchir de la distribution des lettres en J+1, une obligation du service postal universel, pour compresser un peu plus encore sa masse salariale.***

***Pour SUD, la lettre prioritaire doit rester le service de base du courrier auquel tous les usagers doivent avoir accès.***

***Ces pratiques illégales de vente forcée ainsi que certaines dérives et les pressions managériales qui mettent les agents en «porte à faux» doivent cesser immédiatement !***



**Fédération syndicale  
des activités postales et de télécommunications**

25/27 rue des Envergies 75020 Paris

Téléphone : 01 44 62 12 00 - Télécopie : 01 44 62 12 34

Site : [www.sudptt.org](http://www.sudptt.org) - courriel : [sudptt@sudptt.fr](mailto:sudptt@sudptt.fr)



L'affranchissement ou non du courrier au guichet (plutôt qu'aux distributeurs automatiques) est aussi un enjeu de lutte important. Pour cela, les guichetiers profitent de l'ambiguïté de certaines directives de La Poste qui se revendique comme opérateur d'une mission de service public, même si son caractère marchand est devenu essentiel (Zarifian, 2005) :

« Oui, en effet, car on ne refuse pas un affranchissement au guichet, c'est cela qui serait illégal, l'utilisateur pourrait porter plainte. La Direction « déconseille » une opération au guichet. C'est la marge de manoeuvre que nous avons : on répond à la demande. » (Serge, guichetier, La Poste)

Cette capacité à profiter des « disruptions » des appareils de pouvoir nous replace également dans un cadre « foucaldien » telle que le montre l'étude de Gottfried (1994), où des intérimaires mènent une résistance « astucieuse » en profitant de leur double tutelle (agence d'intérim/client). Le client est là un point d'appui important pour résister, en ce sens qu'il les ramène à leur fonction, et donc à leur utilité première qui serait « d'être au service de » :

« La personne en face de moi, je ne vais pas l'envoyer à la machine alors que je peux le faire ! Ça m'énerve de voir ça à la RATP donc je ne vais pas le faire ! En gain de productivité, j'ai une de mes collègues qui le fait. Elle quitte son guichet pour aller faire l'affranchissement à la machine. Ça fait partie des consignes orales. A l'écrit, le client a le choix entre la machine et le guichet elle fait l'affranchissement à la machine, revient et elle a deux personnes qui attendent ! Au niveau de la productivité, je ne vois pas l'intérêt de faire ça ! Donc la personne qui vient au guichet doit être servie ! » (Xavier, guichetier, La Poste)

Mais l'opposition se fait également autour de l'obligation de « faire de la marge », et donc de « décliner la gamme par le haut ». Cela suppose de proposer d'abord le produit le plus cher, voire, dans certains cas d'omettre de proposer le produit le moins cher. Ces postiers qui suivent scrupuleusement les directives de leur chef de bureau sont signalés par nos répondants comme donnant de fausses indications aux clients :

« Certains disent qu'envoyer des cartons comme ça bien scotchés, c'est interdit, donc ils vendent un produit plus cher. » (Xavier, guichetier, La Poste)

Car l'éthique des guichetiers qui ont connu le service public leur prescrit de veiller aux intérêts du client dans la continuité de l'engagement de service inhérent à ces professionnels :

« Non, ils font très bien leur boulot. Seulement, au lieu de vendre ce qu'il y a de plus cher, ils vont se placer du côté du client qu'ils conseillent en conséquence. Personnellement, je fonctionne de cette manière, c'est souvent une question générationnelle. Personnellement, je fais partie des vieux ! »

(Serge, guichetier, La Poste)

L'hôpital constitue un paradoxe. Si la qualité des soins et l'engagement à l'égard des patients sont constamment mis en avant dans les documents syndicaux (cf. illustration 3, dernier paragraphe de la première colonne), les manifestations d'actes de résistance *au nom* du patient semblent moins fréquentes, si l'on se réfère au discours de nos répondants. Cela pourrait s'expliquer par la tradition de l'hôpital, où il s'agit d'abord de faire don de soi, comme l'explique ce médecin :

« Je pense qu'il y a l'idée de : on essaie de faire le meilleur soin. Il y a une culture derrière ! L'hospitalier remonte à avant, où on faisait don de soi, où il y a une vocation. Il y a moins ça aujourd'hui mais il y a une culture de protection du patient avant tout. Je ne pense pas que les gens utilisent les patients. »

(Florence, médecin-gériatre, hôpital)

S'ils en ont les moyens, les personnels hospitaliers préfèrent davantage s'opposer au management par une stratégie d'*exit* telle que définie par Hirschman (1970). C'est particulièrement le cas des médecins :

« Avant, j'ai travaillé dans un centre mutualiste qui dépendait de la mutualité française et je suis parti à cause de ça, parce qu'on me demandait de voir six malades par heure. J'ai dit que ce n'était pas possible. Il y a des choses que je peux faire. Je veux bien booster mais là, je ne peux pas. Si je refusais, je n'étais pas dans le moule. Donc j'ai dit non, je ne fonctionne pas comme ça, enfin, je ne PEUX PAS fonctionner comme ça ! » (Paul, cardiologue, dispensaire)

Il semblerait donc qu'à l'hôpital, l'antagonisme entre les salariés et le management soit moindre que dans les deux secteurs précédents. Plutôt que de mobiliser le patient comme une figure, ces personnels préfèrent agir *concrètement* pour le client, ce que nous verrons dans la sous-section prochaine.



### Illustration 3 : tract syndical d'un hôpital gériatrique

## Assurer le quotidien des patients au prix d'énormes sacrifices

Nous travaillons à l'hôpital Charles Richet, établissement public gériatrique situé à Villiers le Bel dans le Val d'Oise. Il accueille des patients âgés polypathologiques, dépendants et souvent atteints de maladies neurologiques (démence qui peut être légère, moyenne ou sévère).

Cette population est souvent isolée, sans famille, précaire aux ressources limitées.

La prise en charge globale demande non seulement des compétences techniques mais également des aptitudes éthiques, relationnelles, physiques et morales. Ce qui demande beaucoup d'investissement de la part du soignant qui pour certains patients, est leur seul repère.

Le rythme, la cadence, l'activité, imposée en matière de politique hospitalière, la problématique du manque de personnel (parfois l'obligation de changer d'unité pour combler une absence une à deux heures après votre prise de poste), les tâches administratives, la configuration des locaux (douche en dehors de la chambre, chambres à plusieurs lits, couloirs trop longs etc..) accentuent la pénibilité du travail et se traduit pour le soignant :

- de la souffrance morale (stress, épuisement émotionnel, sentiment de malaise, doute de ses capacités et de ses compétences)

- de la souffrance physique (troubles musculo-squelettiques, arrêts de maladie fréquents, accident de travail, dépression, voire suicide)

- impact sur la vie familiale (changement fréquent ou inopiné des plannings, discordance dans la vie de couple, problème de garde d'enfants) pouvant conduire à des divorces

Pour le patient, malgré nos dévouements et nos convictions, la personne soignée peut se sentir délaissée, même si elle reste au cœur du soin, ce que nous nous efforçons de faire mais il en résulte une certaine frustration et insatisfaction, par manque de temps à son chevet sachant que accompagner et soulager passe aussi par le relationnel.

La souffrance et l'usure professionnelle sont générées par le décalage qui existe entre l'idéal que nous avons de notre

métier et la réalité du travail quotidien.

Sur les équipes du matin l'organisation du travail est dense et courte avec une intervention d'équipe pluridisciplinaire (kiné, médecin, ide, équipe de bio-nettoyage, les brancardiers, ambulanciers, etc...) met en exergue :

- la difficulté de respecter des horaires des toilettes selon les mouvements et les urgences du jour, les différents soins en collaboration avec les infirmiers

- la difficulté de gérer le temps et la planification des tâches : toilettes, le service et la prise du petit déjeuner (aide et stimulation aux repas), les rendez-vous, les sorties, la préparation de la chambre (désinfection), les entrées, l'accueil du patient (pesée, l'inventaire, recueil des données etc...), les transmissions, les réunions de services, d'unité, les staffs, les formations « éclaires » sur le temps du travail, les changements de chambres, l'encadrement des stagiaires, la collaboration avec les intérimaires, les contractuels et vacataires, engagent pleinement notre responsabilité, la prise en charge des décès (gestion et inventaire selon le protocole), etc... sans compter les tâches que nous devons assurer du fait du manque d'ASH dans les unités de soins

Sur les équipes d'après midi, l'organisation de travail est peu différente de celle du matin, en plus mais la présence des familles de plus en plus demandeuses exigent des réponses souvent immédiates et expriment parfois leurs problèmes et leur angoisse par de la violence et de l'agressivité.

L'équipe de nuit, l'isolement et le manque de personnel (un AS par unité pour en moyenne 23 résidents et une IDE pour 4 unités) de nuit met en grande difficulté l'AS qui est contraint à beaucoup plus de vigilance face aux angoisses et agressivités nocturnes des patients. Cela oblige le soignant à gérer et à faire face à toutes les situations.

Sachant que le travail de nuit est lui-même perturbateur du rythme biologique et a des répercussions à long terme sur la santé (toutes les études le

#### UNION SYNDICALE CGT

Assistance Publique Hôpitaux de Paris

#### Bourse du travail

3, rue du château d'eau

75010 PARIS

Téléphone : 01 42 08 82

Télécopie : 01 42 45 79 51

Messagerie : usap.cgt@sap.aphp.fr

Site : usap-cgt.org

**« la santé n'a pas de prix, l'hôpital n'est pas une entreprise »**

prouvent).

D'où une pénibilité supplémentaire, justifiant la réduction du temps de travail de nuit.

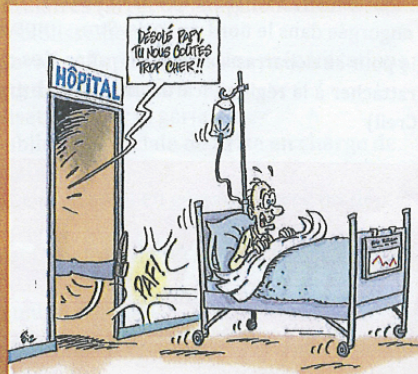
Nous constatons qu'un nombre de nos collègues sont contraints à être reclassés, pour certains c'est la réforme ou d'autres sont poussés aux départs anticipés (abandon du métier, reconversion etc...).

Tandis que pour ceux qui font carrière terminent avec des troubles psychiques, physiques et parfois une vie familiale perturbée.

**La reconnaissance de la pénibilité et le maintien du départ à la retraite à 55 ans n'est pas un privilège... mais une nécessité.. à défendre et à conforter...**

Nous devons résister au formatage professionnel imposé par la loi de la productivité pour remettre l'humanité au cœur de notre métier et rester dans le devoir du non abandon pour répondre à l'ensemble des besoins fondamentaux de nos patients.

Martine, Malika, et Joseph A.S à C.Richet



#### **4.2.2.1 Conclusion : résister en invoquant le client**

Les diverses formes de résistance des salariés, telles que nous les avons étudiées dans la revue de littérature sont bien présentes dans les manifestations décrites précédemment. Le caractère « disciplinaire » des transformations de La Poste, pressenti dans notre analyse des éléments de contexte, semble confirmé ici. Ces verbatim tendent à montrer l'importance que revêt cette résistance pour ces salariés : défendre leur identité professionnelle, c'est également défendre leur image de soi. Les salariés semblent aussi être en mesure d'avoir des différents stratégies avec leur direction et ne sont donc pas dans l'état de passivité que l'analyse des différents travaux sur la résistance nous avait laissé prévoir.

Nous voyons ainsi dans quelle mesure le client constitue un point d'appui essentiel pour ces professionnels et jusqu'à quel point leur résistance peut être légitimée par rapport au client. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions d'O'Connell Davidson (1994) qui, dans son étude d'un service public privatisé, montre que la résistance des salariés est en partie due à la dégradation du service clients, résultant elle-même de l'implémentation d'un nouveau système informatique. Les salariés sont conscients que cette dégradation de la relation de service n'a qu'un but : augmenter la profitabilité de leur entreprise, donc les éventuels dividendes de leur nouveaux propriétaires, ce qui est en contradiction avec les valeurs de « service » de ces mêmes employés.

Il s'agit là d'une résistance de premier niveau, où semblent se mêler des éléments liés aux salariés (qualité du travail) et à la défense des intérêts du client. Ils s'inscrivent bien dans le cadre de la résistance des salariés mais ils font simultanément apparaître une nouvelle dimension : la prise en compte des intérêts du client. Après avoir analysé la résistance des salariés au nom du client, nous pouvons maintenant nous intéresser à la résistance des salariés *pour* le client.

#### **4.2.3 Faire d'abord pour le client et par voie de conséquence, contre l'organisation**

La deuxième modalité de résistance du personnel en contact témoigne d'une volonté de faire *pour* les clients. Conformément à un mode de rationalisation professionnelle, la légitimité de leur action vient du respect de la déontologie ou de l'engagement de service. Le salarié



franchit ici une étape supplémentaire : plutôt que d'utiliser le client comme une figure rhétorique qui lui permet d'agir conformément à la logique professionnelle de son métier ou de la défendre contre des bouleversements qu'il récuse (Laville, 2010), il réalise des tâches dans l'intérêt direct du client. Il agit concrètement pour le client. Si le client « accepte » cette résistance, il est relativement passif : sa coopération n'est pas requise. Cette résistance peut ainsi être qualifiée de vicariante : le salarié agit et prend des risques *pour autrui*. Là où dans la résistance *au nom du client*, l'opposition au management constituait le mobile premier du salarié, le client est ici à l'origine de la résistance de ce dernier. Les risques pris par le salarié sont variables. Si, à la FNAC, le salarié risque, surtout, une réprimande de son chef de service, les conséquences sont plus sérieuses à La Poste où les guichetiers peuvent être convoqués par leur responsable hiérarchique, sanctionnés par un blâme, voire dans des cas exceptionnels, mis à pied.

En ce qui concerne la FNAC, il semble difficile de différencier les actes à caractère vicariant de ceux réalisés de manière protestataire. Néanmoins un élément le distingue de ceux pour lesquels le client n'est qu'une simple figure : le degré d'implication. En effet, le salarié « agit » concrètement auprès d'un client en prenant un risque réel à l'égard de ses managers qui peuvent le réprimander comme le montre l'exemple suivant :

« Ils ne veulent plus voir de vendeurs qui disent : « ce CD, c'est de la merde ». Un bon vendeur c'est celui qui va enlever un CD des mains du client et lui dire : « celui-là ne le prenez pas. » (Oscar, disquaire, FNAC)

Si on compare cet exemple avec celui, vu précédemment, de la libraire qui « omet » de passer commande d'un livre sachant qu'il s'agit d' « une attitude qui ne serait pas encouragée par notre direction », on perçoit qu'Oscar prend un risque réel puisqu'il déconseille expressément un produit référencé par son entreprise.

A La Poste, la notion de résistance vicariante prend également tout son sens. Le guichetier agit principalement pour son client qu'il veut aider. Comme le montre Gottfried (1994), dans une logique foucaldienne, les salariés peuvent profiter des disruptions des appareils de pouvoir. Les exemples précédents montrent que ces guichetiers savent que les directives managériales peuvent rentrer en conflit avec le contrat de service public du groupe La Poste.

A titre d'exemple, ce contrat oblige La Poste à servir au guichet un client qui le souhaite, en contradiction avec les directives managériales. Ainsi, ce guichetier :

« Je refuse d'envoyer à un automate en français, quelqu'un qui ne maîtrise pas la langue ! » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Ou cet autre :

« Si je prends mon exemple, j'étais un cas à part. Un client qui se présentait à mon guichet, « vous pouvez faire votre opération là-bas mais si vous le souhaitez, je peux le faire aussi », donc je faisais des opérations à mon guichet. Je n'étais pas emmerdé parce que j'étais un peu râleur et que je ne me laissais pas faire. » (Gérard, guichetier, La Poste)

Ces guichetiers savent pourtant que cette action sera « enregistrée » par le système informatique de l'entreprise et pourra donc leur être reprochée ultérieurement. On constate une gradation dans ce type d'actes. D'abord en accord avec le règlement de l'entreprise, ils peuvent se situer à la marge :

« L'autre jour, j'ai concédé un retrait de huit cents euros à un client. C'est contre le Règlement. Mais le Règlement n'est pas affiché et il change constamment, c'est autorisé pour un compte courant mais pas pour un livret. »

(Fabrice, guichetier, La Poste)

Mais, cette résistance peut également se révéler astucieuse comme le montrait Scott (2008), malgré un contrôle managérial persistant :

« J'ai travaillé dans un bureau de poste quand le mien était fermé. On travaillait sur les ordres de réexpédition. Quand une personne venait faire un ordre de réexpédition, le guichetier était obligé d'aller voir son chef pour lui expliquer pourquoi il donnait l'ordre à vingt-deux euros au lieu de celui à trente-trois euros. Il disait, c'est encore plus fort... Mes collègues guichetiers en imprimaient chez eux et disaient à leur chef que le client était venu avec. »

(Xavier, guichetier, La Poste)

Dans certains cas, les guichetiers peuvent franchir une étape, en prenant des risques importants et en enfreignant le règlement. Ces actes de résistance empathique sont nombreux, particulièrement à l'égard des publics défavorisés comme les sans-abri. En conséquence, ces

guichetiers savent qu'ils sont passibles de sanctions, parfois très lourdes, qui peuvent aller jusqu'au renvoi du salarié. Plusieurs répondants (Naïma, Fabrice) ont d'ailleurs insisté sur la peur des licenciements pour faute qui traversait de nombreux guichetiers. Voici, à titre d'exemple, deux cas de ce type de résistance vicariante « à risque » :

« Et puis, la réglementation, on ne la suit pas toujours, bien sûr : un SDF qui a perdu sa carte d'identité, on lui donne des sous. Il faut avoir un peu de discernement. Il n'y a pas d'escroc pour dix euros ou pour cinquante euros ! »

(Fabrice, guichetier, La Poste)

« Dans mon bureau, il y a deux ou trois personnes qui sont sans domicile fixe, ils viennent faire des retraits sans pièce d'identité. Parfois, on garde les livrets ou relevés de compte au bureau, voilà. Là, on est dans le non-règlementaire, c'est clair ! » (Serge, guichetier, La Poste)

A l'hôpital cette forme de résistance vicariante se manifeste de manière particulière en raison de l'engagement de ces professionnels. Les patients sont donc la source première de résistance de ces personnels, en accord avec leurs valeurs professionnelles, clairement revendiquées par ce médecin :

« On a une déontologie à défendre ! On a prêté quand même un serment, on s'engage envers d'autres personnes, donc on devient plus résistants que d'autres, on devient résistants pour les autres. » (Paul, cardiologue, dispensaire)

En vertu de leur légitimité professionnelle, les salariés de ce secteur sont encore plus enclins que les postiers à manifester de la résistance vicariante. Ce médecin, par exemple, fait une séance de radiologie à titre gracieux à un sans papiers :

« Après, ça a été bricolé, c'est-à-dire que je ne déclarais pas que je traitais le patient chez moi et puis c'est tout ! On ouvrait la machine, on faisait une séance, on les voyait en consultation gratuite et en avant ! »

(Jeanne, cancérologue, hôpital)

De fait de cette mise en avant des patients, les actes de résistance prennent parfois une forme radicalisée à l'encontre du management, lorsque le bien-être des patients est en jeu :

« C'est comme l'été où il a fait très chaud. Le directeur avait un ventilateur et il ne voulait pas acheter de ventilateur pour les patients ! J'ai été dans son bureau et j'ai pété son ventilateur ! C'est vrai que je suis un peu dur, mais bon ! »

(Denis, aide-soignant, hôpital)

On constate ainsi que l'implication des personnels hospitaliers à l'égard des patients peut être importante et peut se muer plus facilement que pour les autres secteurs étudiés en des formes de résistance *pour*.

#### **4.2.3.1 Conclusion : résister pour le client**

Une telle forme de résistance des salariés n'apparaît dans aucun des travaux que nous avons précédemment étudiés dans le cadre de cette résistance des salariés. Ni O'Connell Davidson (1994), ni Hjalmarsson (2011), qui ont pourtant montré le lien entre résistance et relation de service, ne l'ont mise en évidence. La spécificité de notre objet de recherche nous a permis de mettre ce phénomène à jour. Établir qu'il existe une résistance vicariante montre que des acteurs peuvent résister pour le compte d'autres acteurs, ce qui n'a pas été envisagé jusqu'à présent, ni dans le champ de la résistance des salariés, ni dans celui de la relation de service.

Si les salariés peuvent résister pour le compte des clients, ils doivent également être en mesure de les impliquer, ce qui nous rapproche maintenant de la notion de résistance conjointe décrite à la suite.

#### **4.2.4 Faire avec le client**

Dans cette troisième forme de résistance, les salariés franchissent une étape supplémentaire en y entraînant les clients. Cela peut concerner deux niveaux : interindividuel, impliquant simultanément et volontairement le salarié et le client ; ou collectif dans lequel des consommateurs s'engagent aux côtés de salariés. A ces deux niveaux correspondent deux résistances très différentes. Si la première se situe dans la continuité de l'engagement de service, la seconde tend à adopter la dynamique des mouvements sociaux. On constate une différence importante avec la forme précédente de résistance, pour laquelle le client a un rôle passif, en ce que la participation du client est ici sollicitée, et même parfois requise.



Au niveau interindividuel, le salarié au contact essaye de mobiliser le client afin de réussir la rencontre de service. Au niveau collectif, *les* salariés vont mobiliser *les* clients, soit de manière localisée, soit en établissant des *chaînes d'équivalence* de leurs demandes respectives dans le cadre d'actions organisées (Laclau, 2008).

#### **4.2.4.1 De façon informelle et individuelle**

Deux formes de résistance peuvent surgir ici : la première voit le salarié mobiliser le client dans le cadre de son action résistante. Dans la seconde, c'est le client qui, de sa propre initiative, va venir en aide au salarié.

##### **4.2.4.1.1 Mobiliser le client**

Dans le premier cas, le salarié au contact va procéder de façon progressive. Il va d'abord donner au client des « trucs » pour contourner les règles, puis parfois, s'entendre avec lui afin de résister ensemble. Nous n'avons pas rencontré ce type de résistance à la FNAC. Cela laisserait supposer qu'à la différence de La Poste, où les clients peuvent agir pour les salariés par le biais de réclamations, ces mécanismes seraient peu efficaces à la FNAC. Ce type de résistance est en revanche très répandu à La Poste. Par exemple cette guichetière explique à ses clients quel argument opposer à ses collègues guichetiers, respectueux des directives managériales, afin de ne pas utiliser les automates :

« Il y en a qui ont compris que les machines ne prenaient pas les chèques, alors, ils paient tout par chèque ! Ils le font exprès ? Oui, bien sûr. Je connais une dame, en particulier qui fait ça ! Elle a trouvé l'idée toute seule ou vous l'avez aidée ? Oui, on lui a un peu soufflé l'idée, en utilisant l'humour ! »

(Naïma, guichetière, La Poste)

Ou ce guichetier qui donne des conseils pratiques permettant de contourner le règlement de l'entreprise :

« Maintenant, au guichet, on ne donne plus en-dessous de trente euros. Et moi j'ai dit à la cliente de demander trente euros cinquante ! Voyez, c'est facile de contourner les directives. » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Si dans les cas précédents, les guichetiers conseillent les clients afin de les aider à contourner les directives managériales, ils peuvent également être amenés à solliciter leur aide. Pour cela, il est nécessaire de mobiliser le client :

« En même temps, ça prend du temps, de faire une lettre de réclamation ! Certains peuvent se dire, on va m'écouter, d'autres que la lettre va se perdre quelque part... Oui ! Mais, moi je leur dis que si c'est nous qui faisons une réclamation, on ne va pas nous écouter parce qu'ils considèrent qu'on n'est jamais satisfaits, par contre, s'ils le disent, cela a plus de valeur et c'est ce que je leur dis. La Direction nous dit qu'il n'y a pas de réclamations ! Ils s'en foutent ! »

(Naïma, guichetière, La Poste)

A l'hôpital, cette forme de résistance est peu fréquente, ce qui peut s'expliquer, comme nous l'avons vu précédemment, par la réticence des personnels médicaux à l'idée d'instrumentaliser leurs patients. Nous n'avons rencontré qu'un seul exemple de résistance associant des patients. En général pour ces professionnels il s'agit de donner à leurs patients des « trucs » afin de mieux résister. Cela va du médecin qui conseille à son patient handicapé par une forte douleur au dos d'appeler une ambulance et de se faire hospitaliser, plutôt que d'aller lui même faire les examens radiologiques dont il a besoin, ou du praticien qui prescrit un traitement conforme aux protocoles, tout en recommandant à son patient de ne pas le suivre. Dans le cadre de notre étude, nous avons rencontré le cas d'une infirmière donnant une « astuce » à l'un de ses patients, un enfant :

« J'ai eu un cas d'enfant complice avec nous. Quand on était en soins intensifs, on en avait marre de réveiller les enfants à quatre heures du matin pour faire les bilans sanguins parce qu'on ne pouvait pas faire les bilans en caté, il fallait les faire en veineux. Donc des fois, on avait cinq – six enfants et on commençait les bilans à quatre heures du matin et on en a eu ras le bol. On demandait à l'enfant s'il voulait faire le bilan à cinq heures du matin et il disait non, donc on notait sur le dossier « refuse d'être 'bilanté' à cinq heures du matin ». Et on a gagné avec ça. On disait aux enfants « c'est pour vous éviter d'être réveillé ». On leur a expliqué le pourquoi du comment. Et on a gagné. Le bilan sanguin est tombé sur l'équipe de jour. » (Pauline, infirmière, hôpital)

#### 4.2.4.1.2 Aider le salarié

Dans le paragraphe précédent, nous avons vu des salariés qui mobilisent leurs clients dans le cadre de leur action résistante. Le salarié est à la source de cette résistance. Ces manifestations sont coordonnées par le salarié qui a donc un rôle majeur. En tant que tel, il s'agit d'une résistance des salariés, avec la participation du client. A l'inverse, le client peut être à l'origine de ces manifestations de résistance et apporter un soutien au salarié sans avoir été sollicité. Il devient ainsi un élément moteur de la relation de service. Ce type de phénomène a été évoqué de façon exceptionnelle par l'un de nos répondants. Nous pouvons, à titre d'exemple, citer ce cas à La Poste :

« C'est un client que je connaissais qui est venu me voir, car quelqu'un, de ce bureau ou d'un autre bureau, avait fait une grosse bêtise. J'ai donc essayé de voir avec lui, comment on pouvait rattraper le truc. C'est vrai, c'était un peu long de démêler l'imbroglio et à ce moment-là il [le DET<sup>82</sup>] est arrivé, il s'est dit, celle-là, elle raconte sa vie ! Et le client l'a engueulé et lui a dit que, précédemment, si le travail avait été bien fait, je ne serais pas là à passer du temps pour réparer l'erreur ! Quand il a commencé à expliquer au DET ce qui se passait, celui-ci est parti ! Si, encore, il venait pour aider ou soutenir, mais non ! »

(Naïma, guichetière, La Poste)

Si le client intervient, ce n'est pas par pure empathie, mais avant tout parce qu'il est concerné directement par la réussite de la rencontre de service que le manager vient perturber. L'exemple précédent se distingue ainsi de ce qu'El Euch Maalej et Roux (2012) ont montré lorsque des clients de grandes enseignes de distribution (Carrefour, Sephora) acceptent des cartes de fidélité simplement pour « faire plaisir aux caissières ».

Plus que de résistance conjointe, ce qui suppose la réunion de deux acteurs autour d'une opposition commune au management de l'entreprise, on perçoit ici des formes d'association ponctuelle, principalement à l'initiative des salariés, courts moments pendant lesquels la barrière entre salariés au contact et clients tombe. Il paraît difficile, à ce stade, d'expliquer ce qui donne aux salariés un rôle moteur, excepté, l'évocation de l'engagement de service dans

---

<sup>82</sup> Directeur de bureau de poste.

le cadre de la relation de service (Zarifian, 2013). Cet aspect devra être analysé ultérieurement dans le cadre de l'étude des résultats concernant le fonctionnement de la relation de service.

#### **4.2.4.2 De façon collective**

La résistance des salariés peut prendre également des formes collectives, qu'elles soient inorganisées, ou structurées, dans laquelle les clients sont impliqués.

##### **4.2.4.2.1 De façon inorganisée**

Les mouvements collectifs spontanés semblent exceptionnels, et nous n'avons rencontré qu'un cas à l'hôpital où la contrainte médicale est telle qu'elle suppose une réponse rapide des personnels hospitaliers, comme le montre cet exemple :

« Les patients se gelaient les cacahouètes, ils en ont parlé aux infirmières ! Et nous, on a monté une délégation. Avec les patients ? Oui. Tout le monde s'est mis d'accord pour aller voir le directeur ? Oui ! On a dit « on va chez le directeur » parce que dans les bureaux, tout le monde se les gelait, les collègues sont venus dire « nos patients ont huit degrés en salle d'op et dans les chambres, tout le monde se les gèle, ce n'est pas possible ! ». Les patients nous ont parlé et on est allés à la direction. Les infirmières ont fait le relais, elles ont emmené leurs patients avec elles, avec la perfusion, et tout le monde chez le directeur, à une centaine, on occupait le bureau et on ne bougeait pas tant qu'on n'avait pas le chauffage. Ça s'est fait de bouche à oreille. On a dit « on y va tel jour à telle heure ». Les patients ne pouvaient pas se les geler quand même ! On avait huit-dix degrés. » (Denis, aide-soignant, hôpital)

Il est intéressant de noter la proximité de cette manifestation de résistance avec des actions individuelles impliquant des clients ou patients. A titre de rappel, le témoignage de Naïma, guichetière à La Poste, demandant aux clients d'écrire des lettres de réclamation, car « s'ils le disent, cela a plus de valeur et c'est ce que je leur dis », part du même principe, obtenir le soutien explicite des clients face à la direction.

#### 4.2.4.2.2 De façon organisée

Les cas de résistance collective impliquant salariés et clients sont (en règle générale) structurés. Ils répondent de fait à la dynamique des mouvements sociaux (Palpacuer et Balas, 2009). Généralement ce type de résistance suppose la combinaison d'une action des personnels avec une mobilisation des clients, voire de la population locale. Sur le plan théorique, le cadre de Laclau et Mouffe décrit par Palpacuer et Balas (2009) voit dans ces manifestations de résistance le résultat de l'agrégation de luttes diverses qui supposent la mise en place de « subjectivités collectives à l'origine de mouvements sociaux aux langages, objectifs et stratégies communs » (Laclau et Mouffe, 1985, p. 130, selon Palpacuer et Balas, 2009). Cette agrégation suppose que ces deux groupes sociaux distincts que sont les salariés et les clients mettent en *équivalence* leurs demandes respectives. C'est à dire qu'initialement, salariés et clients ont des *demandes* différentes. Pour les salariés, il s'agit d'une opposition à des suppressions de postes ou, dans l'un des cas précédents, à une réorganisation du bureau rendant leur travail plus difficile. Parfois, comme le montre l'exemple du changement de système de restauration, la mesure managériale ne concerne que les clients, les salariés résistent donc de façon vicariante et cherchent à impliquer les principaux intéressés. Les demandes des clients concernent elles, la qualité de service. Néanmoins, dans le cadre de la relation de service, ces revendications sont généralement très proches et ne demandent qu'à se rejoindre : à être mises en *équivalence*. Des *chaînes d'équivalence* vont donc s'établir entre leurs demandes respectives. Elles leur permettent ensuite de passer à l'acte et de résister conjointement dans un cadre collectif. Le modèle le plus souvent rencontré est celui de la grève des salariés combinée à une pétition auprès des clients. C'est le cas à la FNAC, lors d'une menace de fermeture d'un magasin ou d'un problème de sous-effectifs. Le soutien des clients, dans ce cas, est motivé par la crainte d'une désertification commerciale et culturelle ou d'un service dégradé par manque de personnel ce qui les touche directement, en tant que consommateurs :

« Quand on fait une action et qu'on se retrouve en sous-effectif, qu'on n'est plus assez nombreux pour vous servir correctement, on rappelle aux clients que ce constat, ils le font eux-mêmes ! Quand ils font la queue, quand il y a qu'une seule personne pour les servir, c'est eux qui subissent ! Dans toutes les boîtes de commerce comme nous, le client est un point central, il faut le mettre avec nous. Si on veut faire pression sur la direction... Ce n'est pas comme à la RATP où il

suffit d'arrêter le métro. Nous, on dit « reportez votre achat, signez la pétition pour dire que vous êtes d'accord avec la revendication ». »

(Jacques, libraire, FNAC)

Ces actions collectives organisées répondent donc à un cadre différent des actions individuelles. Elles demandent une stratégie, ce qui suppose une réflexion préalable sur son impact :

« Dans mon magasin, si je mène une action, je sais que je dois mettre les clients dans ma poche, donc j'élabore une stratégie. Et ça, ça paie. »

(Jacques, libraire, FNAC)

Ces stratégies impliquent le client, levier et préoccupation première des salariés au contact :

« Nous, quand on fait grève, la première chose qu'on dit, c'est « qu'est-ce qu'on dit à nos clients ? » Est-ce qu'on leur demande de reporter leurs achats ? De signer une pétition ? Est-ce qu'on fait des blocages complets pour empêcher d'entrer dans le magasin ? Avec toutes les conséquences que ça a. »

(Jacques, libraire, FNAC)

Mais le client est également un argument essentiel face à la direction, l'important étant d'attester de sa capacité de mobilisation en obtenant des « signatures » :

« Sur l'Île-de-France, un magasin un peu plus grand que Paris Nord, ils ont fait signature et pétition aux clients entre treize heures et vingt heures, un samedi et on en a eu sept cents ! » (Jacques, libraire, FNAC)

Pour cette quête des signatures, on peut aussi chercher à démultiplier sa capacité de diffusion en diffusant son « message » sur Internet :

« Nous avons mis en ligne une pétition des disquaires de la FNAC en direction des adhérents, nous avons eu mille quatre cents signatures. »

(Oscar, disquaire, FNAC)

A La Poste, ces actions sont régulièrement mises en place, ainsi Fontenelle (2013) cite la grève d'un bureau de poste de Marseille, suite à un problème de sous-effectif, qui a été accompagnée d'une pétition signée par un grand nombre d'habitants du quartier. Les

fermetures de bureaux sont l'occasion idéale de mobiliser la population locale, comme l'exprime ce répondant :

« Un exemple sur un bureau de poste à Feuillantines<sup>83</sup>, dans le cinquième arrondissement où la direction voulait fermer le guichet bancaire, c'est-à-dire que les clients ne pouvaient plus faire d'opérations au guichet bancaire, ça aurait été fermé. Là, on s'est mobilisés. On est allés devant le bureau faire signer les gens. On avait plus de trois cents signatures et là, les gens étaient contents de savoir que cette pétition allait peut-être servir à garder les guichets, ce qui a été le cas. Il est fermé le matin mais ouvert l'après-midi. Donc, on a quand même gagné ça. Sinon, ça aurait été fermé définitivement. Mais un cas comme ça, ça reste exceptionnel. »  
(Charlotte, guichetière, La Poste)

Le sous-effectif avec ses conséquences en termes d'allongement du temps d'attente également : les intérêts des guichetiers et ceux des clients se rejoignent, les salariés luttant contre une dégradation de leurs conditions de travail et les clients résistant contre une dégradation du service :

« Une pétition ? Oui, pas mal de signatures ! La pétition a été signée parce que les gens comprennent. Ça peut paraître obscur pour les usagers ! Ils voulaient supprimer des emplois. Quand les gens viennent d'autres bureaux de poste et qu'ils attendent treize ou quatorze minutes, quand ils viennent chez nous, ils sont heureux ! Des personnes d'un certain âge même, on les sert trop vite parce qu'ils étaient venus pour discuter un peu. » (Xavier, guichetier, La Poste)

A Paris, cette guichetière cite la grève de son bureau pour tenter d'empêcher la reconstruction du bureau et son automatisation complète, sans prise en compte des spécificités locales, avec à la clé quelques suppressions de postes. Les guichetiers craignaient que leur travail ne devienne très difficile du fait que leur public, non-francophone, ne soit incapable d'utiliser correctement les automates. Cette grève a été accompagnée d'une pétition distribuée dans le quartier. Comme on le voit, dans l'exemple suivant, les pétitions sont portées par les clients eux-mêmes en dehors des lieux de service.

---

<sup>83</sup> Ce bureau de poste desservait également le domicile de J.P. Bailly, PDG de La Poste à ce moment-là.

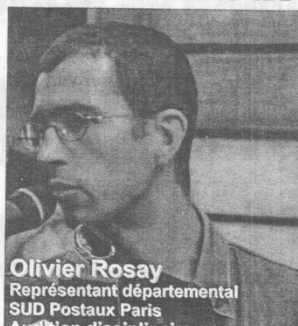
## 4 procédures disciplinaires pour des faits de grève à Paris



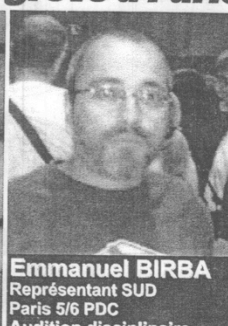
**Bruno Bernadin**  
Représentant départemental  
SUD Postaux Paris  
Licenciement pour faute grave.



**Stéphanie Le Guen**  
Représentante SUD Postaux Paris  
Entretien préalable licenciement.



**Olivier Rosay**  
Représentant départemental  
SUD Postaux Paris  
Audition disciplinaire.



**Emmanuel BIRBA**  
Représentant SUD  
Paris 5/6 PDC  
Audition disciplinaire.

La direction de La Poste ment tranquillement à tout le monde en racontant que les facteurs grévistes du 92 refusent la négociation. Exactement au même moment, elle sort les couteaux et entreprend de massacrer une bonne partie des militants qui soutiennent la grève ou qui la font. A cette heure, le bilan est déjà lourd : un licenciement demandé par La Poste, 3 mois de mise à pied, 7 procédures disciplinaires sur le 92, 4 à Paris et, nouveauté, au moins 5 convocations à la sûreté territoriale.

Dans ces conditions comment croire que La Poste veut réellement sortir du conflit ?

Comment croire que le « dialogue social » est une réalité après plus de 100 jours de grève ? En fait, la direction menée par un groupe de patrons de combat veut écraser toute velléité de résistance à La Poste et elle ne fait pas dans la dentelle.

Qu'elle le sache, les grévistes de Rueil, La Garenne Colombes/Bois Colombes, Gennevilliers et Courbevoie ne courberons pas l'échine face à l'agression dont ils sont victimes. Nous appelons tous ceux qui nous ont

soutenu ou qui ne nous soutiennent pas encore à affirmer leur désapprobation et leur colère face à la furie des patrons. Il est temps de mettre un stop aux pratiques de gangsters, à l'intimidation et au saccage social.

### Comment soutenir les Postiers en grève ?

- ✓ Signez et faites signer la pétition de soutien en ligne :

[www.change.org/.../sud-poste-92-apres-trois-mois-de-grève-soutenons-les-postiers-du-92](http://www.change.org/.../sud-poste-92-apres-trois-mois-de-grève-soutenons-les-postiers-du-92)

- ✓ Envoyez vos chèques de soutien à l'ordre de SUD Poste 92, 51 rue Jean Bonal, 92250 La Garenne-Colombes (avec la mention « solidarité grève » au dos du chèque).

✓ Fête de soutien  
Samedi 17 mai 20h30 au  
190 bis avenue de Clichy à Paris  
(métro Porte de Clichy).

Pour suivre les résumés quotidiens des  
Postiers du 92 en grève :

<http://grevedespostiersdu92.tumblr.com>

facebook : sudposte Hauts de Seine

**Rassemblement  
de soutien**  
**le mercredi 21 mai à 8h30**  
3/5 rue Riquet 75019 Paris (métro Riquet ligne 7)  
Un préavis de grève couvre la DTELP et DOTC 92



Les pétitions auprès du public sont donc un outil fréquemment utilisé par les postiers (cf. illustration 4). Le client devient alors un allié essentiel des salariés, le souci de l'associer aux résistances collectives étant un moyen de négocier en interne et de peser sur le fonctionnement organisationnel :

« L'autre jour, on avait décidé de faire une pétition et ils étaient tous là ! Oui, physiquement ! Et ils signaient ! Et, il y en a une qui avait embarqué les pétitions dans son immeuble et qui la faisait signer ! Elle nous a rapporté la pétition signée dans l'après-midi. La pétition portait sur quoi ? Elle portait sur le nouveau bureau avec la nouvelle organisation et elle faisait sauter plusieurs positions, à ce moment-là, alors que deux positions n'avaient pas été remplacées, précédemment. Le Maire était impliqué aussi dans notre combat, le Maire du 10<sup>ème</sup> aussi ! Quand le nouveau DET est arrivé, le Maire lui a dit que les clients et lui-même, nous étions très attachés. » (Naïma, guichetière, La Poste)

Dans le contexte hospitalier, c'est encore une fois souvent la dégradation des conditions de travail des personnels soignants qui est visée par la solidarité du patient, comme l'explique Franck :

« Les patients, depuis dix ans, ils râlent sur leurs conditions d'hospitalisation. Et ils soutiennent tous ce genre de mouvement. On les a vus au piquet de grève pour discuter. On a eu des lettres faites au personnel pour soutenir les revendications qu'on avait faites sur les conditions de travail. Parce qu'ils le voyaient aussi. Il y a même des patients qui ont proposé une intervention, d'écrire au directeur. On a vu que les patients étaient solidaires. » (Franck, agent technique, hôpital)

Ces professionnels savent que ces stratégies impliquant des acteurs locaux sont performantes. Le cas suivant fait ainsi référence à une action engagée suite à la volonté d'externaliser le service de restauration d'un hôpital gériatrique :

« Ce sont des aides-soignants qui sont comme des maitresses de maison, qui donnent à manger. Ils voulaient supprimer la cuisine aussi, pour le personnel et les personnes âgées. Donc il y a eu un préavis de grève et les médecins sont montés

au créneau avec les aides-soignants. « Est-ce que vous savez que le taux de mortalité est plus élevé si le repas vient de la SOGERES ou d'ailleurs<sup>84</sup> ? »

Ça tient à peu de chose, le curseur ! La directrice n'en avait rien à foutre. C'était une jeune directrice. On a appelé le maire, le député maire. Elle tenait toujours ! Elle ne comprenait plus ! »

*C'est vous qui avez réussi à mobiliser le maire ?*

« Oui, association de famille des patients. Ce n'était pas en période électorale mais ils sont tous montés au créneau ! Les politiques restent attachés à l'hôpital. (...) Les politiques, quel que soit leur courant, montent au créneau. On est allé voir le maire UMP qui nous soutenait. » (Léon, aide-soignant, hôpital)

Comme on peut le voir, ces personnels disposent d'un « savoir-faire » en termes de mobilisation des publics et acteurs locaux (cf. illustration 5). Néanmoins, à l'hôpital, les personnels manifestent une certaine réticence à « instrumentaliser » le patient pour porter leurs revendications en cherchant à lui faire signer des pétitions :

« Ce n'est pas la même chose, quand ils font grève, ils bloquent. Oui mais prendre les patients pour obtenir des trucs, ce n'est pas dans notre idée. Le patient est client de l'hôpital, il a déjà ses propres problèmes, etc. Ce n'est pas dans notre idée syndicale de le mettre dedans pour obtenir. » (Florence, médecin gériatre, hôpital)

Pourtant ces professionnels savent que ces stratégies impliquant des acteurs locaux sont performantes. De ce fait, leurs stratégies collectives intègrent souvent les élus locaux (maires et députés), la presse et parfois des associations de défense des patients, comme le montraient certains exemples précédents. L'exemple suivant est révélateur de stratégies plus élaborées des personnels hospitaliers :

« Ça a été très vite. On a eu tout ce qu'on voulait tout de suite ! Grève à la maternité de Trousseau. L'embauche de cinq aides-soignants ainsi qu'un

---

<sup>84</sup> D'après ce répondant, le repas est un moment fort de la journée chez les personnes âgées, sa réussite ou son échec aurait une incidence sur leur taux de guérison.

brancardier. Ça a été fait ! Vous avez fait monter au créneau un député ? Non, on est grands. On a eu les journalistes. » (Pauline, infirmière, hôpital)

### **Illustration 5 : tract syndical afin de mobiliser les usagers**



## **Les personnels de l'Hôpital Charles Foix (APHP) se sont mis en grève ...**

26 novembre 2013

### **GREVE POUR DES CONDITIONS DE TRAVAIL MANQUE DE PERSONNEL = INSECURITE DANS LES SOINS**

**Les personnels de l'Hôpital Charles Foix (APHP) se sont mis en grève ... La coupe est pleine...**

**Ce sont les conditions de travail du personnel de la Triade nettement dégradées depuis l'ouverture de trois salles de MCO (Médecine, Chirurgie, Obstétrique) et une salle de SSR (Soin de Suite et Rééducation) qui sont à l'origine de cette mobilisation déterminée ...**

La direction nous a tout d'abord supprimée à l'ouverture des différentes unités (neurologie et cardiologie) nos officières et notre lingère.

Depuis juin, l'absentéisme n'est plus remplacée (congés maternités, arrêts maladies, accidents de travail, maladies professionnelles, formation continue...), ce qui engendre un sous-effectif chronique qui dégrade ainsi la prise en charge et la sécurité des patients ainsi que celle du personnel.

Le personnel soignant est épuisé, en grande souffrance morale et physique. Nous avons la sensation récurrente d'être non efficace, voir maltraitant dans sa prise en charge envers les personnes âgées

Malgré la disponibilité et la conscience professionnelles, ce sont FATIGUES, STRESSES qui sont le lot quotidien des professionnels et ils SUBISSENT une pression et une charge de travail toujours de plus en plus intense au détriment de la qualité et de la sécurité des soins auprès des patients.

Le personnel soignant revendique les moyens nécessaires pour prendre le temps d'avoir une relation soignant-soigné, d'être à l'écoute, de négocier avec les personnes âgées l'acceptation aux soins, de répondre aux familles...

**Les personnels avec le syndicat CGT interpellent les usagers de l'hôpital et leurs familles par l'intermédiaire d'une lettre ouverte...**

**Les personnels agissent pour des conditions humaines de prise en charge des patients âgées et de leurs familles...**

L'hôpital dispose donc de compétences spécifiques pour ce type de mouvements qui ne peut s'expliquer que par l'existence d'une culture professionnelle forte et par son ouverture historique aux acteurs locaux.

Si, généralement les salariés ont un rôle moteur dans ce type d'actions, les clients peuvent également intervenir spontanément et apporter un soutien à l'action, sans avoir nécessairement été sollicités. Ainsi à la FNAC :

« Lors d'une soirée adhérents une femme m'a posé cette question : « peut-on vous aider, par rapport au plan social ? » (Oscar, disquaire, FNAC)

Nous n'avons pas constaté d'actions de ce type à La Poste. Ce n'est pas le cas à l'hôpital, où les patients semblent particulièrement favorables aux actions des salariés :

« Même quand on fait une grève catégorielle, les gens nous donnaient du pognon, du café. Il y a une solidarité qui se faisait naturellement où les patients s'arrêtaient, etc. comment on peut faire pour vous aider ? »

(Denis, aide-soignant, hôpital)

Et où le public semble manifester une certaine capacité d'initiative, ici dans le cadre d'une grève du personnel hospitalier :

« Il y a même des patients qui ont proposé une intervention, écrire au directeur. On a vu que les patients étaient solidaires. » (Franck, agent technique, hôpital)

Néanmoins d'après l'ensemble de nos répondants, il s'agit davantage ici de phénomènes d'empathie des clients à l'égard des salariés que d'actions initiées par ces mêmes clients.

#### 4.2.4.2.3 Vers une dynamique des mouvements sociaux ?

La résistance collective semble comporter toutes les caractéristiques d'une résistance conjointe : des groupes d'acteurs s'associent, puis se *réunissent* autour d'un objectif oppositionnel commun. Pourtant ce type de résistance répond à un cadre théorique différent qui dépasse le cadre de la relation de service : ces manifestations de résistance doivent plutôt être étudiées à travers l'appareillage théorique de la *dynamique des mouvements sociaux* (Palpacuer et Balas, 2009). L'adaptation par Palpacuer et Balas (2009) du cadre théorique de

Laclau et Mouffe (1985) semble expliquer convenablement le déclenchement et la mise en place de ce type de phénomène. Par contre, ce que nous avons vu précédemment concernant le rôle moteur du personnel au contact semble se vérifier ici également. Cela peut s'expliquer par la différence des enjeux. Pour un salarié, devoir changer de lieu de travail a des implications autrement plus significatives que le fait, pour un client, de ne plus pouvoir accéder à un bureau de poste ou à une FNAC à proximité. De la même façon, des suppressions de postes représentent pour les salariés une forte intensification du travail, là où pour les clients, elles se résument à un temps d'attente rallongé parfois de manière significative comme cela peut être le cas à La Poste. *A priori*, le cadre de la relation de service suppose que le salarié adopte un point de vue universaliste : il est donc enclin à résister pour le compte du client (Zarifian, 2013). Pourtant, un autre paramètre semble intervenir : la nature du lien qui oppose à l'entreprise, salariés d'un côté et clients de l'autre. Car si ce lien est permanent en ce qui concerne le salarié et son employeur, il est discontinu pour le client et pour l'entreprise avec laquelle celui-ci est en affaires.

#### **4.2.4.3 En conclusion : Faire avec**

Il paraît nécessaire de distinguer deux modes de résistance : un premier type de résistance, plutôt informel se situe dans la continuité de l'engagement de service. Il peut donc survenir entre un salarié au contact et son client et de manière très exceptionnelle entre des groupes de salariés et des clients. *A priori*, nous n'avons rencontré qu'une occurrence de ce dernier cas de figure à l'hôpital, ce qui s'explique en raison des enjeux dans ce secteur. Le second type de résistance est collectif, structuré, et répond à la dynamique des mouvements sociaux (Palpacuer et Balas, 2009). Il correspond au cadre théorique décrit par ces auteures en se référant au concept de *chaînes d'équivalence* de Laclau et Mouffe (1985). Parce que qu'il associe salariés et clients, ce dernier cas semble le plus proche de l'idée de résistance conjointe, censée *réunir* deux catégories d'acteurs différents. Néanmoins, même dans ce cas de figure, le salarié a un rôle moteur. Cela s'explique par la notion d'engagement de service et la position du salarié dans le cadre de la relation de service (Zarifian, 2013).

#### **4.2.5 En conclusion : une résistance organique à la relation de service ?**

Les répondants mettent en avant le stress lié à leur travail, la pression managériale et le décalage entre leur vision du métier et la vision de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai à La Poste et dans une moindre mesure à l'hôpital. Pourtant, les manifestations de résistance qu'ils décrivent révèlent des individus actifs, qui, loin d'être de simples exécutants, ont leur propre vision de leur métier qu'ils souhaitent défendre. Conformément aux analyses post-structuralistes de la résistance (Fleming et Spicer, 2008 ; Fleming, 2005, 2005 ; Mumby, 2005 ; Sewell et Fleming, 2002), leur « métier » semble représenter une composante importante de leur personnalité, et donc de leur résistance. Mais là où ces auteurs décrivent des salariés menant une résistance inefficace ou insignifiante car strictement discursive, nous voyons ici des employés au contact agissant concrètement afin de contrer les directives managériales. L'image de la résistance qui en résulte semble ainsi plus proche de l'idée foucauldienne d'allers et retours permanents entre des oppositions et des dispositifs de pouvoir. Ces derniers s'adaptent et évoluent pour tenter d'éliminer cette résistance. Ce constat est particulièrement manifeste dans le bureau de Poste décrit par Naïma où, face à la résistance des guichetiers qui continuent à affranchir eux-mêmes le courrier, la hiérarchie a tout simplement décidé d'éliminer les appareils de pesage. Loin d'être naïfs, les salariés résistants ont également une conscience aiguë de la volonté managériale d'améliorer la rentabilité de leur activité, ce qui entre en conflit avec leur esprit de service, comme le décrit O'Connell Davidson (1994).

Au delà de ces considérations sur la résistance des salariés, il apparaît que « le client » constitue la source première de légitimité des employés au contact : c'est à « cause de lui » que le salarié justifie sa résistance, et c'est en fonction de lui que cette résistance apparaît légitime ou non. Car elle demeure en continuité avec son engagement de service et c'est même d'ailleurs ce qui l'incite à impliquer le client dans cette opposition. Mais celui-ci peut également participer à cette résistance pour des motifs qui diffèrent. Là où le salarié défend « sa vision » de la relation de service, le client défend ses intérêts (Zarifian, 2013). C'est ce qui pourrait expliquer l'asymétrie entre ces deux acteurs et le fait que le premier semble avoir un rôle moteur. En fait, cette résistance semble liée de manière intrinsèque au fonctionnement de la relation de service et on ne peut la comprendre sans en faire une étude approfondie qui sera réalisée dans la section suivante.

Comme nous l'avons déjà affirmé auparavant, la résistance collective, lorsqu'elle est organisée, semble correspondre au modèle théorique proposé par Palpacuer et Balas (2009) s'inspirant de la notion de *chaînes d'équivalence* de Laclau et Mouffe (1985). Parce qu'elle suppose la *réunion* de deux groupes d'acteurs, elle correspond assez précisément à l'idée de résistance conjointe. Néanmoins, ce cadre s'inscrit dans l'étude des mouvements sociaux, ce qui n'est ni l'objet, ni le positionnement de notre thèse.

En fait, il est paradoxal de constater que, plus qu'une résistance conjointe, le phénomène observé est de l'ordre du *faire avec*, ce qui suppose d'associer le client, de l'impliquer dans le cadre de la relation de service. C'est bien ce fait-là qui semble également favoriser la coopération résistante du client. C'est également le cadre de la relation de service qui paraît expliquer la nature de leurs positions respectives. La prochaine section sera donc consacrée à la compréhension de celles-ci.

#### 4.2.6 Résumé de la section 4.2 : résistances

L'objectif de cette seconde section du quatrième chapitre était d'analyser les manifestations de résistance exprimées par les répondants. Nous avons d'abord constaté que les manifestations de résistance, impliquant les clients et décrites par les salariés s'organisent selon une gradation impliquant le client de manière croissante. Trois formes de résistance se distinguent : « *au nom du client* », « *pour le client* » et « *avec le client* ». La première suppose de résister au management en invoquant la figure du client. Le mobile de la résistance se situe dans l'antagonisme avec le management. La seconde est une forme de résistance vicariante réalisée au bénéfice exclusif du client. La source de la résistance se situe dans la volonté d'aider le client, mais ce dernier est passif. La troisième se rapproche de notre notion initiale de résistance conjointe et suppose de résister pour le client, en impliquant ce dernier. Là où la résistance *pour* le client ne nécessite pas la coopération du client, elle est sollicitée et parfois requise dans le cadre de la résistance *avec* le client.

L'analyse des verbatim a montré que la figure du client constitue la source première de résistance, et de justification de cette résistance des employés au contact. Elle est alors en continuité avec leur engagement de service. L'implication du client dans cette résistance suppose qu'ils franchissent une étape, avec toujours pour objectif de réussir la rencontre de service. Il est également apparu que le salarié avait un rôle moteur dans les formes de résistance associant salariés et clients. Il semblerait que là où le salarié a une vision universaliste de la relation de service, le client soit plutôt orienté vers la défense de ses intérêts (Zarifian, 2013). La résistance collective conjointe et structurée correspond au modèle théorique proposé par Palpacuer et Balas (2009) s'inspirant de la notion de *chaînes d'équivalence* de Laclau et Mouffe (1985). Néanmoins, elle s'inscrit d'avantage dans l'étude de la *dynamique des mouvements sociaux*, que dans le cadre de la compréhension de la relation de service.

En fait plus qu'une résistance conjointe, ce qui suppose la *réunion* oppositionnelle de deux acteurs, nous rencontrons une résistance basée sur le « faire avec » qui suppose une implication et/ou une participation du client. La relation de service ayant un rôle déterminant dans les différentes formes de résistance analysées précédemment, il nous paraît nécessaire d'analyser la vision qu'en ont nos répondants.

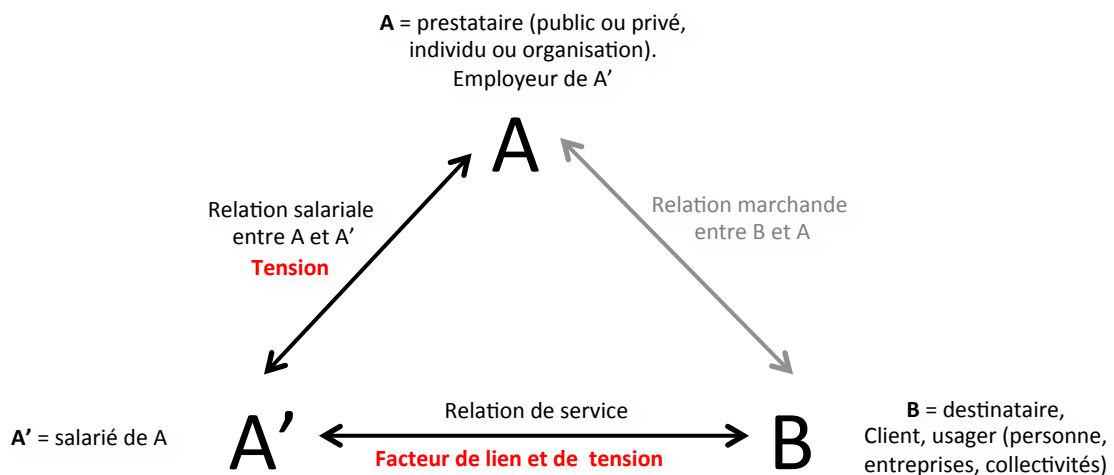


### 4.3 Relations entre le management, les salariés au contact et les clients

Nous avons vu les phénomènes de résistance, nous nous intéressons maintenant aux tensions et liens entre salariés, management et clients qui en sont à l'origine.

Dans cette section, nous étudierons les conflits opposants salariés, managers et clients sous deux axes. Le premier axe concernera l'étude du rapport salarié-management, le second concernera le rapport salarié-client. Puis nous analyserons ce qui, à l'inverse, relie les salariés aux clients dans le cadre de la relation de service, l'objet de cette section étant de nous donner une première idée du fonctionnement de la relation de service par l'étude de ces liens et tensions. Dans la continuité de notre analyse des résistances et dans le cadre de la relation de service, nous avons choisi de débiter par l'étude des tensions inhérentes à la relation salariale. Plutôt que d'opposer ces tensions aux liens unissant salariés et clients, nous avons préféré les comparer aux tensions opposant les derniers. Nous terminerons ensuite par l'analyse des éléments réunissant les salariés et les clients, dans le cadre de la relation de service.

**Figure 12 : Étude des liens et tension de la relation de service**



Source : inspiré du modèle de Durand (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Éditions du Seuil, p.230.

### **4.3.1 Tensions autour de la relation salariale**

Cette sous-section nous permettra de comprendre la nature des tensions opposant salariés et management. Elle prolonge l'analyse des résistances développée dans la section précédente. Nous étudierons d'abord les sources de conflit, puis nous nous intéresserons à la façon dont le management gère ces tensions.

#### **4.3.1.1 Sélection des concepts et catégories<sup>85</sup>**

A notre arrivée sur le terrain, nous disposions déjà de plusieurs notions émanant de notre revue de littérature. Il s'agissait principalement de notre analyse de l'opposition entre rationalisation professionnelle et rationalisation managériale (Laville, 2010), donc d'une opposition entre une logique professionnelle basée sur la singularité et une logique managériale basée sur la standardisation et le contrôle des coûts. Nous savions également selon Zarifian (2013) que le temps dédié à la rencontre de service était une source de conflit. À cela sont venus s'ajouter deux concepts issus du terrain. L'un est spécifique à La Poste et découle du conflit de modes de rationalisation, il s'agit du conflit autour de l'automatisation du service et le second concerne la notion de conflit autour du sens de la rencontre de service. Nous avons donc un concept préexistant :

- Opposition entre mode de rationalisation managériale et mode de rationalisation professionnelle

De ce concept découlait une catégorie :

- Opposition centralisation-adaptation locale

A cette catégorie s'en ajoutait une autre :

- Conflit autour du temps dédié à la relation de service.

---

<sup>85</sup> Nous faisons ici une distinction entre les concepts qui « sont des éléments de base qui permettent d'élaborer une théorie » et qui « sont abstraits et représentent des phénomènes ou des caractéristiques individuelles » (Gavard-Perret et al., 2008, p.58) et la catégorie qui « se situe dans son essence bien, bien au-delà de la simple annotation descriptive ou de la rubrique dénomminative. Elle est l'analyse, la conceptualisation mise en forme, la théorisation en progression ». Ainsi donc « le travail de catégorisation s'apparente ainsi au travail de construction de concepts » (Paillé et Mucchielli, 2003, p.147, selon Gavard-Perret et al., 2008, p.258).

À ces concepts et catégories se sont ajoutées les catégories résultant de l'étude du terrain :

- Conflit autour de la sous-traitance ou automatisation de la rencontre de service (dans le cadre du conflit de modes de rationalisation)
- Vendre ou conseiller : conflit autour de l'esprit de la rencontre de service

#### **4.3.1.2 Un conflit entre deux modes de rationalisation : managérial et professionnel**

Nous allons analyser ici les discours des répondants en regard de la notion de conflit de rationalisations (Gadrey, 1994 ; Laville, 2010). Ce modèle suggère qu'il existe une opposition entre deux logiques : managériale et professionnelle. La première est basée sur la réduction des coûts par la *standardisation* et l'*automatisation*, elle implique une forte *centralisation*, et son corollaire une certaine *hiérarchisation*. Le modèle de la *servuction* peut être considéré comme le meilleur exemple de cette logique appliquée à la relation de service. De l'autre côté la logique professionnelle préconise la *flexibilité* et la *singularité*. Elle s'appuie sur des normes de qualité définies par la profession, par une éthique du travail, et privilégie l'autonomie des personnels. Si la logique managériale est congruente avec la mise en place d'organisations importantes, la logique professionnelle est plus adaptée à la singularité de la relation de service. Ce conflit est surtout visible sous l'angle de l'opposition forte, entre le couple standardisation-centralisation et le couple singularité-adaptation locale.

##### 4.3.1.2.1 Conflit autour de la centralisation

En effet, conformément aux logiques professionnelles les salariés au contact sont particulièrement sensibles à l'adaptation de leur offre aux particularités de leur clientèle. Plutôt que de fonctionner en termes d'économies d'échelle liées à la standardisation, propres aux logiques managériales, ces salariés raisonnent en termes de singularité (Laville, 2010). En effet, pour l'employé au contact l'adaptation à son public constitue l'essence même de son travail. C'est vrai à la FNAC, où ce libraire regrette de ne pouvoir gérer son stock :

« Oui ! Vous adaptez votre assortiment à la clientèle que vous avez ! Exemple : je travaille à Paris Nord. Il y a le syndicat de PSA qui sort un bouquin. On est vraiment à la porte de PSA ! Toutes les cités autour, ce sont des jeunes qui travaillent à PSA ! Et moi, je reçois un exemplaire de ce bouquin-là alors que moi,

en tant que libraire, chez nous, s'il y a un endroit où on peut vendre ce bouquin-là, c'est chez-nous ! Donc en avoir un, ça ne sert à rien ! Il en faut dix ou vingt à mettre en pile à mettre en avant, pour que les gens intéressés puissent le trouver ! Sachant qu'en plus, c'est quelqu'un du coin qui l'a fait, les réseaux vont faire que les gens vont le demander ! Mais ça, je n'ai pas la maîtrise là-dessus. »

(Jacques, libraire, FNAC)

Et de répondre à la demande, ce qui est prioritaire dans le cadre de la relation de service :

« Mais, nous on ne peut pas commander ce qu'on veut. Si un client veut le film « Plein soleil », je ne peux pas le commander. » (Oscar, disquaire, FNAC)

A La Poste, cette centralisation signalée par diverses études (Fontenelle, 2013 ; Zarifian, 2005), crée un sentiment d'impuissance renforcé par la forte hiérarchisation de l'entreprise, comme l'exprime Fabrice, guichetier : « Le problème est qu'on a tout subi ! On n'a pas eu le choix. On nous l'a imposé ». Cette perte d'autonomie peut, parfois, se confondre avec un renforcement de la hiérarchie et une dévalorisation des guichetiers. Ces derniers sont alors perçus comme de simples exécutants, alors qu'ils souhaiteraient être considérés comme des individus actifs ce qui constitue d'ailleurs, pour les chercheurs post-structuralistes, un mobile essentiel de résistance (Fleming, 2005 ; Prasad et Prasad, 2000). Ainsi Fabrice, guichetier à La Poste, se plaint que : « Notre chef nous dit : « on ne vous demande pas de penser, on vous demande de faire ». Néanmoins, les récriminations des guichetiers concernent surtout l'autonomie plus ou moins prononcée de la hiérarchie intermédiaire. Leur rôle étant essentiel dans la perception du stress au travail. Les managers qui suivent scrupuleusement les directives de l'entreprise sont ainsi décriés :

« On n'avait pas commencé comme ça ! L'ancienne responsable écoutait beaucoup la direction, alors, on avait des semaines à trente-deux, trente-cinq, trente-huit heures ! Je n'ai jamais eu autant de problèmes de santé qu'à cette période-là. » (Naïma, guichetière, La Poste)

Les guichetiers semblent mal percevoir la faible autonomie des responsables locaux que signalent Zarifian (2005) et Fontenelle (2013).

Dans le domaine de la santé, c'est la rigidité induite par la centralisation des livraisons de repas qui pose un problème d'adaptation aux cas singuliers :

« La dénutrition est un facteur délétère, pour la personne âgée. Ça n'empêche qu'on est sur des phases de restriction, sur la présentation, tout le monde passe en chaîne froide, en produits livrés. Il y a un manque de souplesse. Si vous avez quelqu'un qui ne mange pas, avant, on avait toujours autre chose à donner à la personne, des suppléments. Dans l'hôpital où je travaillais, avant, on avait le choix dans les menus. Aujourd'hui, on n'a plus le choix. Si vous voulez un yaourt en plus aujourd'hui, il faut passer par la diététicienne qui va indiquer ça et ça. Il y a d'autres choses mais c'est vrai qu'enrichir un repas, le fait de pouvoir choisir, de pouvoir proposer autre chose, c'était des choses qu'on pouvait faire avant mais qu'on ne peut plus faire aujourd'hui. » (Florence, médecin gériatre, hôpital)

Comme on peut le constater, la centralisation constitue une source d'insatisfaction non négligeable chez nos répondants.

#### 4.3.1.2.2 Conflit autour de la sous-traitance ou automatisation de la rencontre de service

Plutôt que d'automatisation, il serait préférable de parler de déport de tâches ou de *self service*. L'entreprise se contente de faire effectuer par le client des tâches antérieurement effectuées par les salariés au contact avec des outils spécifiquement conçus pour cet usage (Tiffon, 2013). Le service devient ainsi une forme de « coproduction autodirigée logistique » (Cadenat et al., 2013). Ce type de solution qui s'est généralisé correspond à la recommandation première d'Eiglier et Langeard (1987) lorsqu'ils décrivaient le modèle de la *servuction*. Ils y voyaient un vecteur essentiel d'amélioration de la rentabilité de la relation de service.

Cette automatisation n'est pas adaptée à tous les secteurs. Ainsi, la FNAC, qui met en avant son site web en tant que *place de marché*<sup>86</sup>, continue à accorder la primauté à l'enseigne. Cet effort d'amener les clients à effectuer des tâches de service est, par contre, très développé à La Poste. Les clients sont incités à utiliser les automates pour les services à faible valeur ajoutée.

---

<sup>86</sup> Formule par laquelle un site web marchand sert d'intermédiaire auprès d'autres vendeurs.

Les agents ont reçu des directives les enjoignant « d'envoyer » ceux-ci aux automates pour toutes les opérations « simples », comme l'affranchissement du courrier ou les retraits d'espèces comme le signale ce guichetier, qui exprime son désaccord :

« On a obligé les gens à aller aux machines. C'était tout un accompagnement. Il y a eu de la réticence de la clientèle mais comme on était obligé, il n'y avait pas le choix. C'était même carrément du forcing. » (Charlotte, guichetière, La Poste)

Ou cet autre :

« La Poste refuse les opérations de retraits et exige des clients qu'ils aillent aux distributeurs. Les gens âgés, par exemple, qui utilisent les guichets comme porte-monnaie sont désignés par La Poste comme de « la pollution. »

(Serge, guichetier La Poste)

A l'automatisation, s'ajoute l'idée de segmenter la clientèle en fonction des besoins, et d'optimiser la rentabilité de la rencontre de service :

« Globalement, l'idée à retenir, pour La Poste, tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée, il faut l'externaliser, par des automates, par internet, etc. mais tout ce qui crée de la valeur ajoutée, il faut le faire sur l'îlot. Si vous avez une lettre à affranchir, pas la peine de le faire au guichet, ça ne rapporte rien. Par contre, si vous voulez un colissimo, ça, je peux le faire au guichet, ça je peux vous le vendre ! Ou si vous voulez une ouverture de compte pour un abonnement téléphonique, oui ! Les ouvertures de comptes, les assurances. »

(Charlotte, guichetière, La Poste)

Mais ces directives visant à systématiser l'usage des automates rencontrent une opposition certaine, du fait des particularités de la relation de service :

« Il faut qu'ils se prennent en charge pour aller aux automates. On ne peut pas les prendre en charge. Le problème : souvent, les clients ne connaissent pas les tarifs. Quand ils vont affranchir une lettre, ils ne prennent pas souvent le bon tarif, parce qu'ils ne connaissent pas. Les clients qui vont faire leurs opérations sur un automate, ils ne sont pas conseillés par un être humain. Comme ils ne connaissent pas tous les types d'envois, ils se basent sur ce que dit l'appareil. Ils affranchissent et c'est tout. S'ils avaient eu affaire à un être humain, ils auraient pu avoir un

conseil. S'ils envoient quelque chose qui a de la valeur, est-ce qu'ils veulent une assurance ou recommandé ? C'est un exemple. Si les personnes n'ont pas d'interlocuteur humain en face, vous serez moins bien conseillé. L'écran dit : lettre prioritaire, lettre verte etc., mais vous ne savez pas ce que c'est. Après, vous allez là où le prix vous intéresse. » (Rosalie, guichetière, La Poste)

Les difficultés des clients à utiliser ces machines dérangent profondément les guichetiers :

« Ils ne sont vraiment pas contents ! Ils n'savent pas où aller, vers qui aller. Je ne veux absolument pas les renvoyer à l'accueil, à la boutique, au guichet financier, alors je fais le travail de A à Z. Je vois souvent des gens qui ne savent pas comment faire, ils ont un recommandé, ils vont faire la queue au guichet et on leur dit d'aller à la machine mais ils ne savent pas utiliser la machine... Il leur faut trois heures pour utiliser la machine, Ils l'utilisent mal, ce qui fait que on a eu des R2, R3 pour des recommandés qui étaient, en fait, trop affranchis... Parfois, aussi ils trouvent un guichetier qui est moins accaparé et qui vient à leur secours. Mais, c'est long, c'est long, quoi ! » (Naïma, guichetière, La Poste)

Ce qui est particulièrement significatif, dans ce dernier verbatim, est l'assimilation du temps du client (« Il leur faut trois heures pour utiliser la machine ») à celui de la relation de service. Le guichetier semble « désolé » du temps perdu par les clients à utiliser ces machines. Plus qu'un refus de l'automatisation en tant que telle, ils s'opposent à l'interdiction de laisser au public le choix d'avoir recours à un guichetier ou non. Pour eux, les automates sont une négation de leur logique de service faite de valeurs d'aide (Marcoux, 2010), ce qui renvoie également à la notion d'engagement de service (Zarifian, 2013). Cette opposition est cohérente avec la logique de service basée sur la singularité, selon laquelle chaque client est un cas unique (Laville, 2010). La résistance pouvant en résulter est perceptible dans ces verbatim, certains salariés, dans la continuité de leur engagement de service, enfreignent les directives et affranchissent eux-mêmes le courrier des clients, comme nous l'avons vu dans la section précédente sur les résistances des salariés au contact.

Cette automatisation est évidemment absente à l'hôpital, si on excepte les préconisations ministérielles concernant la télémédecine et qui ne sauraient se concrétiser rapidement. Néanmoins, ce projet rencontre la même opposition :

« Il y a aussi ce qu'on voudrait développer. Je suis contre, mais c'est la télé-médecine. On rencontrerait les gens par télé-média, smartphone. Quand je vois le

nombre de personnes âgées que j'ai, elles seraient bloquées. J'ai lu des articles qui disaient qu'il n'y avait aucun problème d'éthique, circulez, il n'y a rien à voir ! »  
(Paul, cardiologue, dispensaire)

Et reste à l'idée de projet virtuel :

« On peut imaginer que le patient chronique aurait une caméra chez lui, qui enverrait ses relevés à l'infirmière. Comme ça, sur le papier, ça paraît génial. Mais un être humain malade, ça ne marchera pas. » (Paul, cardiologue, dispensaire)

#### 4.3.1.2.3 En conclusion : un conflit entre deux modes de rationalisation

Le conflit de logiques est une source importante d'antagonisme entre les salariés au contact et le management. Pourtant il ne saurait constituer à lui seul une cause suffisante de l'apparition de phénomènes de résistance. D'autres conflits centrés autour du temps dédié à la rencontre de service et autour de la notion d'engagement de service y contribuent grandement.

#### **4.3.1.3 Conflit autour du temps de travail dédié à la relation des service**

Pour Zarifian (2013), le temps constitue le principal enjeu de la rencontre de service, l'entreprise essayant de réduire ce temps afin de réaliser des économies, le client tentant, lui, de maximiser ce temps qui lui est consacré. Plus la rencontre de service sera courte, plus le salarié au contact pourra en réaliser dans la journée et moins les salariés seront nécessaires. Pour les employés au contact, la rencontre de service est avant tout un moment singulier dont la durée varie en fonction du client rencontré et de la nature de son problème. Le temps consacré à cette rencontre est l'un des éléments essentiels de sa réussite afin que le client soit satisfait.

Les répondants de nos trois terrains ont été « marqués » par les réductions récurrentes d'effectifs. Comme la présentation des cas l'avait laissé entrevoir, cette pression sur le temps semble la plus forte à La Poste et à l'hôpital. A la FNAC, par exemple, les managers souhaitent voir les vendeurs consacrer le minimum de temps à des activités autres que la manutention ou la vente pure :

« J'ai une collègue, quand on reçoit les bouquins, elle feuillette pour voir de quoi ça cause, pour le classer, pour savoir à qui elle va pouvoir le vendre, ça



correspond à quoi. Elle passe entre quinze et vingt minutes à feuilleter et régulièrement, notre responsable lui faisait la remarque « on ne lit pas, il faut vider les caisses. » (Jacques, libraire, FNAC)

Comme l'étude de Chabault (2010) le montre, ce qui relève du conseil donné aux clients n'est pas considéré comme essentiel :

« On connaît les clients, on discute avec eux, au bout de quelques minutes le manager ne comprend pas qu'on puisse bavarder avec un client. Pour lui, je suis en train de discuter avec mes copains. » (Oscar, disquaire, FNAC)

A La Poste, cette dimension a un caractère institutionnel. Les temps passés par chaque agent sont contrôlés par le biais d'un système informatique et comparés à des moyennes idéales établies par le logiciel « Morg@ne » :

« Ils ont un tableau sur lequel ils notent le temps passé sur chaque opération. »  
*D'où vient ce tableau ? Il est récent ?*

« On ne sait pas d'où sort ce tableau. Toujours est-il qu'ils sortent un tableau des opérations de l'année passée et ils nous font l'observer : vous avez passé tant de temps pour cette opération, tant de temps pour telle autre. (...) Alors, ils nous expliquent que nous devons faire telle opération en tant de temps, telle autre etc. Par exemple, pour une opération de la Western Union, il ne faut mettre que deux minutes trente et un ! Hors, dans ce type d'opération, il faut faire plusieurs manipulations, vérifier la pièce d'identité, taper les numéros, faire pas mal de choses. » (Fouzia, guichetière, La Poste)

Ces propos sont similaires à ceux relevés dans l'étude d'Hjalmarsson (2011), dans laquelle les aides à domicile se plaignent que les temps paramétrés qui leur sont accordés pour chaque opération ne correspondent pas à leur réalité quotidienne. Ce comptage du temps dédié à la rencontre de service exaspère aussi les guichetiers :

« Tous les clients sont différents, les questions qu'ils posent sont également différentes. Il est nécessaire de passer du temps avec chaque personne qui nous demande un conseil financier ! On ne peut pas fixer notre attention uniquement sur l'heure et se stresser ! Même le DET, quelques fois, sort de son bureau, furieux, que se passe-t-il ? C'est pourquoi ? Il vient carrément casser le collègue

auprès du client. Dix minutes que tu es avec ton client ! » (Naïma, guichetière, La Poste)

Car fondamentalement, la relation de service se caractérise par sa singularité : chaque cas est différent (Tiffon, 2013 ; Zarifian, 2013). C'est encore plus vrai à l'hôpital où l'engagement de soin prévaut sur l'optimisation du temps passé :

« Avant, j'ai travaillé dans un centre mutualiste qui dépendait de la mutualité française et je suis parti à cause de ça, parce qu'on me demandait de voir six malades par heure. J'ai dit que ce n'était pas possible. Il y a des choses que je peux faire. Je veux bien booster mais là, je ne peux pas. Si je refusais, je n'étais pas dans le moule. Donc j'ai dit non, je ne fonctionne pas comme ça, enfin, je ne PEUX PAS fonctionner comme ça ! Mais il y en a qui le font ! »

(Paul, cardiologue, dispensaire)

Logique managériale de rentabilité et logique d'engagement de service s'opposent. Pour le management, ce temps consacré à la rencontre de service doit être réduit. Pour le salarié c'est, au contraire, la garantie d'une valeur liée à la qualité de la prestation :

« Le temps médical, qu'est-ce que ça coûte ? Qu'est-ce que ça représente ? Est-ce une richesse ou quelque chose qui va t'appauvrir ? De quel point de vue tu vois ça ? » (Paul, cardiologue, dispensaire)

De plus, à l'hôpital, la T2A impose aux professionnels une accélération du rythme de travail :

« Elle dit qu'il y a du travail et on peut toujours faire le double du travail à faire. Elle va prendre sur elle pour du travail. Elle accélère son rythme de travail. Les infirmières, c'est connu, elles ne parlent plus aux patients ! Il y a une telle accumulation d'actes techniques qu'elles passent d'un individu à un autre. Pour faire un soin, il faut prendre dix minutes, et si tu passes dix minutes à expliquer que ton acte va être douloureux, ton acte sera beaucoup moins douloureux ! Maintenant, elles ne prennent pas ce temps-là. » (Paul, cardiologue, dispensaire)

Car l'augmentation de l'activité est importante :

« Et il y a moins de personnel pour le faire. Avant, de nuit, on avait une ou deux infirmières et deux aides-soignantes. Après, une infirmière et deux aides-soignantes. Aujourd'hui, une infirmière et une aide-soignante. On a moins de

personnel et plus de patients lourds parce que pour remplir, il faut prendre le tout-venant. Et on les fait sortir plus rapidement. (...) Avant, passés au bloc opératoire ils avaient trois jours minimum de réa, [aujourd'hui] c'est une journée en réa. (...) Ça, ça a duré sept ans. Pendant sept ans, on a augmenté de 5%, jusqu'à 35% d'activité en plus, sans pour autant avoir du personnel en plus. Et là, ça a réellement dit stop, ce n'est plus possible. » (Franck, agent technique, hôpital)

Comme on peut le constater, le temps dédié à la relation de service semble bien être un facteur important de conflit entre salariés au contact et management, même si, et quoiqu'important, il n'est pas le seul motif de tension.

#### **4.3.1.4 Vendre ou conseiller : conflit autour de l'esprit de la rencontre de service**

Une autre option, pour maximiser le retour de la rencontre de service, est de jouer directement sur sa rentabilité en cherchant à maximiser le chiffre d'affaires généré à cette occasion. Cette option, en ce qu'elle tend à transformer, à faire passer la relation de service en une relation de vente, n'est pas sans implications. Pour les salariés au contact, le conseil doit primer sur la vente pure : la rencontre de service est d'abord avant tout un moment où il est nécessaire de répondre à la demande du client. Vendre n'est qu'une conséquence heureuse de la qualité du conseil donné, jamais un objectif prioritaire. Pour le management, la maximisation de la rentabilité de la rencontre de service est un objectif prioritaire. Cette option tend à transformer la relation de service en une relation strictement marchande, elle n'est pas sans implications pour les vendeurs. C'est particulièrement vrai à la FNAC, où la vente devient prioritaire sur l'expertise métier :

« On a vu aussi dans la même époque, où est arrivé Pinault, disparaître des anciens responsables qui avaient un peu d'ancienneté dans la boîte et qui étaient remplacés par des gens qui venaient de la grande distribution, donc qui n'avaient aucun attachement aux produits. Les personnes avec qui on pouvait avoir des échanges en photo sont partis en 92. Maintenant, on a des gestionnaires avec qui on ne peut avoir aucun débat sur la photo. » (Bruno, vendeur photo, FNAC)

La vente de certains produits, jugés plus rémunérateurs, entre en contradiction avec la mission de conseil des salariés au contact de la FNAC :

« Aujourd'hui, on a complètement changé de point de vue. La Fnac considère le client comme un pigeon potentiel et n'essaie pas seulement de lui vendre un produit mais aussi des services annexes comme des cartes fidélités, des assurances. Mes collègues ont conscience de l'inutilité de certaines choses qu'on nous demande de vendre, mais en même temps, est attachée à la vente de ces produits inutiles, une rémunération variable qui est individualisée depuis 2007. »  
(Bruno, vendeur photo, FNAC)

Ou d'écouler les exemplaires des produits mis en avant :

« Ce qui est important pour les jeunes qui arrivent, c'est de vendre à l'instant T. vous voulez un roman. On a reçu quatre-cents exemplaires de ci et de ça qu'il faut fourguer. Aller retrouver un petit texte d'un argentin qui est peut-être sublime mais ça ne vaut pas le coup. Vous avez des produits marquetés, vendez ! »  
(Jacques, libraire, FNAC)

Ces objectifs suscitent une opposition ferme des salariés de la FNAC qui se considèrent d'abord comme des « experts », plutôt que comme des vendeurs :

« Nous avons une conscience professionnelle et nous souhaitons avant tout bien faire notre métier. Bien faire son travail, c'est être présent. Lorsque je vendais un disque, c'était comme si je vendais une Rolls-Royce je prenais un grand soin à conseiller mon client. En tant que spécialiste, je lui conseille ce qui est bon. Par exemple vous pouvez avoir un cédé d'excellente qualité à neuf euros, ce qui est vraiment un prix très économique, et puis un autre qui sera légèrement moins cher mais qui n'aura aucune valeur musicale. » (Oscar, disquaire, FNAC)

Il est à remarquer que cette logique de service par le conseil donne sens à l'activité de ce vendeur, ce qui est cohérent avec les présupposés de Zarifian (2013), mais nous rappelle également les études post-structuralistes sur la résistance des salariés nous montrant l'importance de leur construction identitaire dans l'apparition de leur résistance. Car « l'esprit de service » (Jougleux, 2011) les enjoint de sacrifier une vente plutôt que la qualité du conseil donné. D'autre part, les vendeurs ne sont plus recrutés sur leur expertise, mais sur leur capacité à vendre, ce que l'étude de Chabault (2010) indiquait déjà :

« Il y a ce qui se vend. Et donner de la personnalité à son rayon, ça dépend du libraire qui est en place. Le recrutement est axé rotation. Il n'y a pas la vision

derrière. Tu vends de la carte adhérent et tu vends ce qui se vend. Mais ce n'est pas faire tourner un fond. Il faut pouvoir recommander un bouquin quand il faut mais ce n'est pas ce qu'on leur demande. Les plus récents, qui n'ont pas d'ouverture, voient ce qui ne se vend pas depuis six mois et veulent enlever le livre, alors que c'est une référence ! « Ce n'est pas vendu depuis tant donc je le retourne à l'éditeur et le mets en fin de vie ». » (Jacques, libraire, FNAC)

Sans se soucier de la fidélisation :

« Il y a deux points de vue : si on raisonne en masse sans rien prendre en compte rien d'autre, c'est la solution. Si on prend ce biais, la rémunération individuelle et la relation du client comme ancien complice, on a perdu une partie de la clientèle et le bouche à oreille change. On est plutôt sur du négatif. Si on vend un produit avec des choses inutiles, le client, en rentrant chez lui, arrive à prendre conscience que ça n'a pas été toujours à son avantage. » (Bruno, vendeur photo, FNAC)

Qui ne peut venir que de la probité du professionnel :

« Ça fait plaisir au client aussi. Ils peuvent se sentir reconnus s'ils ne voient pas l'hypocrisie, enfin le manque de sincérité qu'il y a derrière. »

(Sabine, libraire, FNAC)

Pour cette libraire, d'ailleurs, « le profil du vendeur livres n'est plus un profil de quelqu'un qui connaît, mais de quelqu'un qui vend ». Elle manifeste sa résistance à ce changement essentiel : « moi, je ne suis pas rentrée à la Fnac pour vendre des cartes adhérents. Ce n'était pas mon boulot ». On perçoit bien ici de quelle façon leur vision du métier entre en conflit avec les objectifs managériaux et peut les amener facilement à résister.

A La Poste, ce conflit entre logique marchande et logique de service se manifeste avec plus de force, du fait de l'ancien statut public de cette organisation, et du fait du contrat de service public avec l'État. Transformée en situation de vente, la rencontre de service n'est plus un instant de conseil et d'aide, porteur de sens pour les salariés au contact, comme l'exprime ce postier :

« On est passés de vendeurs de timbres à vendeurs de marchandises dont les gens n'ont pas forcément besoin. On est objectivés pour les vendre, sinon, on se fait engueuler. Par exemple, à l'époque, c'était légitime de téléphoner pour rendre service au client, aujourd'hui, c'est interdit. » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Comme le montrait le rapport Kaspar (2012), cette transformation heurte particulièrement les postiers qui ne sont pas opposés à la vente en tant que telle, mais plutôt au fait de ne pas répondre aux besoins du client :

« Et c'est ça qui est insupportable, vous voyez... En soi, c'est pas de vendre parce que, quand vous vendez des timbres en étant dans l'Administration, vous vendez bien des timbres, c'est pas le problème d'encaisser de l'argent contre une marchandise, le souci il est, c'est pourquoi on va vendre ça et *pourquoi surtout il y a la notion d'objectif*, c'est à dire *qu'on vend pas parce que ça peut correspondre à un besoin social* ou de vendre à la limite mais pourquoi il faut en vendre dix par jour, et la prochaine fois on en vend quinze par jour et *celui qui en vend quatre, c'est un mauvais*, voyez ! Il y a tout ce que ça traîne derrière qui est choquant et qui m'est insupportable et contre lequel je me bats, effectivement, c'est pas de vendre des enveloppes ! A une époque, effectivement, les gens s'étonnaient qu'on n'en vende pas à La Poste. Maintenant, par contre, il faut en vendre ! C'est pas à la demande, c'est, voilà, tu dois vendre tant d'enveloppes, tant de... » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Il est intéressant de constater ce conflit entre une logique strictement commerciale, matérialisée par des objectifs de vente, et une logique de service, donc de « rendre service » sans arrière-pensées, expression de l'engagement de service (Zarifian, 2013). Mais ce qui dérange le plus les guichetiers est l'injonction de « décliner la gamme par le haut », c'est à dire proposer d'emblée le produit le plus cher, puis descendre en gamme en fonction de la résistance du client :

« Si quelqu'un vous demande une carte de bon anniversaire [qui doit arriver le lendemain matin], qu'est-ce que vous lui vendez ? J'ai dit à mon responsable « je lui vends une lettre normale » mais le manager m'a dit « mais si la lettre n'arrive pas pour l'anniversaire de son petit-fils, il va t'en vouloir ! Il faut lui vendre un Chronopost » et moi, je n'étais pas d'accord avec ça. Un Chronopost, ça vaut cher et ce n'est pas bon pour une carte. » (Rosalie, guichetière, La Poste)

Ce verbatim est caractéristique de cette opposition entre une logique de service, de proposer le produit le plus adapté au client, donc le moins cher à une logique strictement marchande : maximiser le chiffre d'affaires, donc vendre le produit à la plus haute valeur ajoutée. Si la plupart des entreprises marchandes sont en mesure de concilier ces deux logiques, ce n'est pas

le cas de La Poste (Zarifian, 2013). Car ce qui dérange le plus les guichetiers est l'idée de limiter l'aide apportée aux clients et donc « d'économiser » leur engagement de service :

« Heu...D'envoyer chier ? Quand je dis ça, si vous voulez, autrefois, on disait, écoutez, oui, si le chèque n'est pas encore arrivé, je vais... Oui ? Je dis ça, c'était bon, autrefois le client venait, on lui avait perdu son paquet, le chèque n'était pas encore crédité, on téléphonait à la Banque Postale et on résolvait le problème. Au jour d'aujourd'hui, enfin, au jour d'aujourd'hui c'est, on dit au client 3631, pour les paquets, 3639 pour la Banque Postale et c'est plus à nous de téléphoner. Alors, là où ça me choque c'est que quand vous avez les clients qui viennent et que avec lesquels, vous avez du mal à comprendre de quoi il retourne parce que quand vous avez des gens qui parlent très très mal le français, envoyer ces gens-là au téléphone, je trouve ça écœurant, quoi, je trouve ça inadmissible. »  
(Fabrice, guichetier, La Poste)

Le refus de la probité, valeur fondamentale de la rationalisation professionnelle les heurte :

« Et de toute façon, quand quelqu'un me demande quelque chose, quel service je vais lui rendre si je lui vends un autre produit ? Aucun service si je mens ! Quelqu'un qui veut envoyer quelque chose le moins cher possible, côté courrier, si ça a existé, ça existe ! Pourquoi je vais lui fourguer quelque chose de plus cher ! ? Certains disent qu'envoyer des cartons comme ça bien scotchés, c'est interdit, donc ils vendent un produit plus cher. » (Xavier, guichetier, La Poste)

Faire passer les intérêts du client d'abord avant ceux de l'entreprise est également la source d'une vive opposition :

« J'ai travaillé dans un bureau de poste quand le mien était fermé. On travaillait sur les ordres de réexpédition. Quand une personne venait faire un ordre de réexpédition, le guichetier était obligé d'aller voir son chef pour lui expliquer pourquoi il donnait l'ordre à vingt-deux euros au lieu de celui à trente-trois euros. » (Xavier, guichetier, La Poste)

S'il n'est pas question de « vendre » à l'hôpital, la notion de chiffre d'affaires, ou plutôt de chiffre d'activité n'en est pas oublié pour autant. Il faut donc y privilégier les actes rentables, c'est à dire bien rémunérés en fonction de leur codage au détriment d'autres moins « bien

codés » : « on n'a plus que ce qui fait rentrer l'argent. Le reste n'est pas un acte, il n'est pas rémunéré donc on ne le fait plus » (Franck, agent technique, hôpital). Ou même de transformer la façon de s'occuper des malades afin de maximiser le chiffre d'affaires généré par leur pathologie, car, à chaque affection correspond un nombre standardisé de jours d'hospitalisation. Il devient ainsi préférable de multiplier les séjours afin de maximiser le volume d'activité générée. Cette logique privilégiant la rentabilité de l'établissement semble contraire à l'éthique de la profession :

« Ici, c'est rendement ! C'est vrai que nos problèmes, pour nous, c'est un peu patient/client. Au bout de trois jours, s'il va bien, il sort. Quarante-huit heures après, il a une merdouille, il revient, et il repaie ! Le médecin, il en va de sa responsabilité médicale, donc on ne se fait pas de souci ! Mais c'est de l'arnaque ! » (Fabienne, infirmière, hôpital)

Ce qui encourage un mode de gestion nouveau centré sur la maximisation du nombre d'actes réalisés, donc du chiffre d'affaires, ce qui heurte les personnels médicaux :

« Ça a été toujours été commercial. J'avais l'impression qu'ils disaient « heureusement qu'il y a le cancer pour faire gagner de l'argent ! » Le cancer à Villejuif fait vivre plus de gens qu'il ne tue ! Si demain il n'y a plus de cancer, il y a des milliers de personnes qui sont au chômage ! Le radiothérapeute ne fait rien d'autre ! » (Jeanne, cancérologue, hôpital)

Car le service, basé sur des valeurs d'aide et de singularité, doit toujours primer sur les questions de rentabilité :

« Nous apprendre à gérer, c'est-à-dire par exemple, l'ambulatorio, c'est très bien, le malade, tu l'opères et à douze heures vingt, il est chez lui. Mais attention, après, il y a un pansement à changer, c'est une personne âgée, elle a du mal à se déplacer. La cataracte, pendant quarante-huit heures, tu n'y vois plus rien donc tu ne vas pas renvoyer une personne âgée chez elle comme ça ! Donc eux, ce côté-là, ils s'en foutent ! Ce qu'ils veulent, c'est un malade qui leur prend quatre heures de temps, qui leur rapporte un max de blé sur l'acte technique, mais tu es débarrassé de toute contrainte économique autre. Mais désolé, mais prendre un peu son temps, que les gens se reposent un peu avant de partir, c'est de la valeur médicale mais ce n'est pas de la valeur marchande ! Ils voudraient théoriser la médecine, c'est-à-dire qu'il faut leur faire comprendre qu'un malade n'est pas une boîte de conserve ni



un produit manufacturé. Tu ne gères pas un stock. C'est plus compliqué que ça. »  
(Paul, cardiologue, dispensaire)

Cette notion d'engagement à l'égard du patient s'oppose violemment aux considérations managériales qui visent à économiser les coûts :

« A Bretonneau, c'était la vitrine de l'APHP, et ils ont mis en place des maitresses de maison et celles qui préparent les repas. Dans chaque maisonnée, vous avez une vitrine alimentaire où les maîtres de maison font à manger devant les patients. Ça me donne la chair de poule. Ils mettaient la serviette dans les verres et les personnes âgées se retrouvaient comme chez elles, pour le repas du dimanche. Et ils veulent supprimer tout ça ! Or c'est bien parce que ça fait partie de l'humanisme. Il va se passer ce qui se passe comme à la collégiale. Les personnes âgées sont allongées. La première mange chaud et le quinzième mange froid. Les personnes âgées font fausse route. Et c'est ça ! » (Léon, aide-soignant, hôpital)

En fait, à travers ces trois exemples se manifeste une opposition fondamentale entre une volonté managériale de profitabilité et un engagement de service inhérent à ces salariés.

#### **4.3.1.5 En conclusion : tensions dans la relation salariale**

Le rapport salarial, dans le cadre de la relation de service, est marquée par une opposition structurée autour de quatre pôles ou conflits : centralisation et automatisation, dans le cadre d'un conflit entre modes de rationalisation, temps dédié à la relation de service et caractère marchand de la relation de service. Il est probable que cet antagonisme salariés-employeurs se déploie sur d'autres facteurs tels que le temps de travail ou la rémunération. Nous n'avons pas orienté nos recherches dans ce sens, et nos répondants ont rarement abordé ces questions. Seuls trois répondants (aides-soignants) ont abordé la question de la rémunération des infirmières, ce qui ne les concernaient pas directement. Quelques répondants guichetiers ont également abordé la question des horaires, qui leur paraissaient très contraignants.

Le conflit autour de la centralisation se structure autour de la volonté managériale de standardiser la relation de service, ce qui est contraire à la singularité de cette dernière. Le conflit autour de l'automatisation se cristallise dans le souhait des personnels au contact de ne pas forcer les clients à utiliser les automates. Le conflit autour du temps de travail se caractérise par une volonté managériale de réduire le temps dédié à la rencontre de service, ce

à quoi les salariés au contact s'opposent. Ils considèrent en effet que cette dernière dépend du besoin, variable, du client. Le dernier conflit, autour de la nature de la relation de service, suppose que là où le management veut transformer la rencontre de service en un acte marchand, le personnel au contact s'y oppose car cela dénature la logique de service.

Ces quatre conflits expriment une même opposition fondamentale entre deux visions de la relation de service. Une première, centrée autour du métier, et caractérisée par un « engagement de service » et une seconde, managériale, centrée sur le profit que peut tirer l'organisation, de la relation de service (Zarifian, 2013).

### **4.3.2 Tensions entre clients et salariés autour de la relation de service**

Suivant notre revue de littérature, nous allons nous consacrer ici aux tensions entre les salariés au contact et les clients, avant d'aborder, dans une prochaine sous-section, les éventuels liens pouvant advenir entre ces deux types d'acteurs.

#### **4.3.2.1 Sélection des catégories**

La revue de littérature nous avait révélé la notion de *rapport de forces*, et donc de relation de pouvoir que nous nous attendions à trouver (Jeantet, 2003). De l'étude de cette dernière, nous avons vu que la notion de « *rendre service* » s'oppose à celle « *d'être au service* ». Les notions *d'insécurité*, *de révolte des clients* et *de disciplinarisation des clients* ont émergé du terrain, particulièrement en ce qui concerne les guichetiers de La Poste.

#### **4.3.2.2 La relation de service comme rapport de forces**

D'après Jeantet (2003), la relation des service est un rapport de force entre le salarié au contact et le client, ce dernier cherchant à exercer un pouvoir sur l'employé. Le client essaie de transformer la nature de la relation de service : plutôt que de lui « rendre service », les employés doivent « être à son service » (Jeantet, 2003), comme le signale Fabienne, infirmière à l'hôpital :

« Ce gamin a envie d'une pizza. Vous faites le soin et il faut lui donner tout ce qu'il veut et tout de suite. On n'est pas beaucoup, je vais finir les soins sur les autres et j'irai chercher ta pizza. Eh bien, non, il veut sa pizza tout de suite et il faut aller la chercher tout de suite. J'ai déjà dit au chef de service que je n'étais pas son boy de service ! La mère est là, elle peut aller chercher la pizza ! Moi, la priorité, c'est les soins. D'abord de la priorité sur du soin plutôt que le client dit tout avoir tout de suite. Notre priorité est la prise en charge du soin. Si la personne veut quelque chose que je ne peux lui offrir de suite, je ne le fais pas. »

(Fabienne, infirmière, hôpital)

A La Poste, les guichetiers peuvent ressentir difficilement ce rapport de forces :

« Quand on est à l'accueil, les gens ne prennent même pas le temps d'attendre qu'on ait terminé une opération, j'ai ça à vous demander et puis ça aussi...Après, j'ai compris qu'il fallait se blinder ! Par rapport aux coups. Par rapport à ce que les gens disent. Des trucs un peu bêtes, blessants du style, vous faites mal le travail, vous ne savez pas travailler ! C'est blessant, ça l'était moins avant que maintenant. C'est dur, depuis le changement. » (Naïma, guichetière, La Poste)

Comme on peut le constater dans ce dernier verbatim, ce rapport de forces est par nature instable et peut déclencher des « petites agressions » de la part du client avec pour objectif de prendre le pouvoir dans la rencontre de service. Le client, plutôt égocentré, essaie « d'accaparer » à son profit personnel le temps d'activité du salarié (Zarifian, 2013). Nous allons maintenant analyser sous quelles formes ce rapport de force s'exerce dans le cadre de nos trois terrains.

#### **4.3.2.3 La FNAC : l'exercice d'un rapport de force de basse intensité**

Peu de traces d'un rapport de forces tendu à la FNAC, même si parfois les clients s'attendent à une forme de déférence à leur égard :

« Oui, parce que je ne leur ai pas répondu assez, parce qu'on est un peu méprisant. Le dernier client qui m'a appréhendé, elle cherchait des bouquins sur des lions. « Vous pouvez m'en dire un peu plus ? C'est pour quoi ? Pour adulte ou enfant ? »

Et elle me répond « Oh, ça va, si vous ne voulez pas me répondre, je vais voir un de vos collègues ! » » (Jacques, libraire, FNAC)

Ils attribuent cette demande de déférence à leur égard, à un discours donnant un rôle premier au client. Mais ils sont conscients également que la clientèle de la FNAC s'est profondément modifiée :

« Oui, ils ont changé. La politique à tout va de la carte adhérent fait qu'on s'est retrouvés avec une population plus exigeante, qui se la pêtaient parce qu'ils avaient la carte, à qui ça donnait une reconnaissance sociale, pas forcément agréable. On leur a tellement bassiné que le client est roi qu'il y a un certain nombre qui le pensent réellement. J'ai l'impression que ça a beaucoup changé. Ce n'est plus le même genre de clients. » (Jacques, libraire, FNAC)

Ces derniers propos font écho aux affirmations de Jeantet (2003) sur les effets des campagnes de communication promettant « un contact personnalisé » et « une satisfaction totale » (Jeantet, 2003, p.203). Ce discours a eu un impact sur le public (Jeantet, 2003). Mais les vendeurs sont également conscients que l'ancienne relation basée sur le conseil a disparu en raison de la banalisation de l'enseigne qui a perdu son caractère hybride mélangeant médiation culturelle et vente de produits (Chabault, 2010) :

« Non, ils ne sont pas comme avant parce que les produits se sont banalisés. Ils sont devenus des produits de consommation. On vient acheter un prix et de moins en moins chercher un conseil. Le conseil est pris sur internet. »

(Bruno, vendeur photo, FNAC)

De plus, dans le même temps, la composition de la clientèle s'est modifiée :

« Non parce qu'en même temps, il y a eu une évolution de l'offre commerciale de la Fnac, qui s'appelait le *mass-market* donc il y a eu une transformation de la clientèle. On avait moins une clientèle d'habitues donc ça changeait un peu. »

(Bruno, vendeur photo, FNAC)

Les amateurs « pointus » qui venaient chercher un conseil sont partis :

« On a des contacts avec des clubs, avec des gens dans des clubs, avec qui on discutait mais on ne les voit plus ! Ils ont perçu le changement et ils ont perçu que les amateurs dans les clubs viennent chercher du conseil aussi et à partir du

moment où on n'a plus le conseil ni le matériel, la clientèle s'en va ailleurs ! »  
(Bruno, vendeur photo, FNAC)

Si des vendeurs de la FNAC reconnaissent avoir affaire à des clients s'attendant à une certaine forme de déférence, le rapport de force inhérent à la relation de service semble se dérouler de manière non conflictuelle.

#### **4.3.2.4 La Poste : l'exercice d'un rapport de force de haute intensité**

Ce rapport de force prend une tournure plutôt rude à La Poste, ce qu'avait déjà constaté Jeantet dans son étude de 2003. Comme l'explique Fabrice :

« Certains ont des problèmes qui n'ont rien à voir avec La Poste, personnellement, je leur explique une fois, deux fois, trois fois, quatre fois de quatre manières différentes... Certains partent en ronchonnant, d'autres n'ont rien compris et commencent à insulter... On est de plus en plus souvent confrontés à des problèmes comme ça ! » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Ce rapport de forces entre le salarié et le client peut très rapidement se muer en incivilités :

« Parfois après, certains vont mettre la pression, vont être agressifs, « vas-y donne-moi les huit cents, j'en ai besoin, sinon, je t'attends et je te casse la gueule ! » et vous lâchez huit cents cinquante au lieu de huit cents. »

(Gérard, guichetier, La Poste)

Les postiers attribuent ces « brutalités » des clients au fonctionnement de leur entreprise. Certains y voient une hostilité à l'égard de La Poste. Il semblerait que cette hostilité soit également l'expression *cachée* d'une forme *de révolte* à l'égard de l'entreprise :

« Oui, ils sont mécontents ! Ils réagissent ! Il y a de plus en plus d'incivilités. Il y en a trop ! Il y a des coups, maintenant, des injures ! C'est pas supportable ! Quant au pourcentage, je serais incapable de vous le dire. C'est lié à des circonstances, à un souci. Il est vrai que la société est de moins en moins sympathique. La Poste est dans cette société et on y trouve donc les mêmes travers. Mais La Poste a sa responsabilité : quand vous attendez plus d'une heure et qu'on trouve pas votre paquet, je comprends qu'on puisse être en colère ! »

(Fabrice, guichetier, La Poste)

Ces incivilités peuvent parfois se transformer en actes de violence :

*Il y a des incivilités ?*

« Il y en a eu avant. On balançait les stylos. Une fois, quelqu'un est venu avec une masse. Il voulait frapper ma collègue, il n'a pas pu car elle était de l'autre côté du comptoir, alors, il a frappé partout avec sa masse ! C'était une histoire de paquets. Il y avait eu une erreur de bureau. Il n'était pas de notre bureau. (...) Régulièrement, on a des menaces, des menaces de mort. J'en ai eu il n'y a pas très longtemps. » (Naïma, guichetière, La Poste)

Il s'agit là de l'expression d'une forme de révolte d'un client à l'égard de La Poste qui ne peut s'exprimer que contre ses représentants : les guichetiers. Ce cas de figure exclut toute forme de résistance associant salariés au contact et clients, puisque ces derniers ne différencient pas les salariés de l'organisation à laquelle ils s'opposent. Ces actes de violence déjà cités dans le rapport Kaspar (2012) alimentent un fort sentiment d'anxiété chez les guichetiers. La majorité des répondants de La Poste ont fait référence à des formes d'insécurité physique, comme cette guichetière :

« Maintenant, comme tout est ouvert, les clients peuvent passer derrière nous et nous frapper, comme je l'ai vu faire une fois : un client est passé derrière une collègue et s'est mis à la frapper. » (Naïma, guichetière, La Poste)

En effet, les clients sont enclins à manifester une certaine animosité à l'égard de la direction de l'entreprise :

« Quand vous venez au guichet retirer de l'argent et que vous ne pouvez pas parce qu'il n'y a plus d'argent. Si vous revenez le lendemain à la même heure, l'après-midi parce que vous avez vos contraintes, vous ne pouvez pas vous déplacer le matin et qu'on vous dit une deuxième fois « non, je n'ai plus d'argent » ! Derrière, après, vous risquez une agression ! » (Rosalie, guichetière, La Poste)

Néanmoins les guichetiers n'associent pas ces actes violents à leurs « clients », ce qui laisserait supposer qu'ils pensent avoir de bonnes relations avec ces derniers :

« Dans les zones populaires, les incivilités graves ou les agressions, c'est pas des clients ou des usagers du quartier, c'est des gens de passage qui reviendront pas demain au bureau de poste. Et à chaque fois, les agressions qu'on a pu avoir ou vraiment les gros clashes qu'on a encore maintenant dans des bureaux même pas

populaires, c'est toujours des gens de passage. Donc qui reviendront pas le lendemain au bureau de poste ou le surlendemain. C'est pas leur bureau ! C'est souvent, donc souvent avec eux qu'il y a vraiment le plus de problèmes, quoi... »  
(Serge, guichetier, La Poste)

Les tensions entre guichetiers et clients sont particulièrement fortes à La Poste. Ces tensions résultent à la fois d'un rapport de force, mais également de phénomènes de « révolte » plus que de résistance à l'égard de La Poste gérés par les guichetiers.

#### **4.3.2.5 L'hôpital : un rapport de force favorable au personnel au contact**

Le rapport des patients, « clients » de l'hôpital est plus complexe que dans les autres organisations. Ceux-ci sont également des usagers, voire des citoyens porteurs de droits. D'autre part, en tant que profession constituée, les personnels hospitaliers jouissent d'une forte légitimité. Les « clients » essaient d'imposer leur prééminence et de s'accaparer le temps des personnels de service. Dans le cas suivant, il s'agit de parents d'enfants hospitalisés :

« Ils sont toujours pressés, pour un truc. Le médecin doit les recevoir tout de suite, l'infirmière doit s'en occuper tout de suite et je veux repartir tout de suite. J'ai besoin d'une petite cuillère, je la veux tout de suite. J'ai besoin d'un biberon, même si vous êtes en train de vous occuper d'un enfant qui ne va pas bien, il me le faut tout de suite. Je ne dis pas que tous les parents sont comme ça mais il y en a ! » (Pauline, infirmière, hôpital)

Parfois cette attitude peut même se muer en un comportement quasi-déviant. Mais les personnels hospitaliers ont un rôle disciplinaire, que n'ont pas les salariés des organisations étudiées précédemment :

« Maintenant, il y a des gens dans les services, les parents dans la chambre et vous pouvez à peine déranger la mère qui dort alors que l'enfant ne va pas bien. Il faut leur rappeler qu'elles ne sont pas à l'hôtel. Et vous avez des pères en caleçons qui se baladent en maternité, aussi, et des mères en nuisettes. »

(Fabienne, infirmière, hôpital)

Le rapport de force, toutefois, est toujours là, sous-jacent :

« J'ai vu des parents éteindre le scope<sup>87</sup> parce que ça faisait du bruit ! Par contre, s'il y a une merde ! « Ah, oui, le scope n'était pas allumé » Ça a choqué certains. Si vous êtes bien professionnels, qu'ils soient là ou pas, ça ne pose pas de problème. Après, c'est dans la relation que ça se fait. Si le parent dit de ne pas réveiller le gamin alors que vous avez besoin de surveiller le cathéter, voilà ! »  
(Pauline, infirmière, hôpital)

A l'hôpital cette attitude des patients est associée à une approche consumériste, ces derniers se considérant comme des clients exigeants :

« Le patient veut quelque chose, vous devez vous écraser et donner au client. Le client, s'il n'est pas content, il va voir ailleurs. Donc nous, il faut qu'on le garde parce que le client rapporte de l'argent. On a besoin de monnaie. On a besoin de cas opératoires et de cas tout court, pour faire rentrer de la monnaie, de l'activité. Tout est question d'argent. » (Fabienne, infirmière, hôpital)

Ils auraient conscience de leur nouveau pouvoir en tant que consommateurs :

« Aujourd'hui, on est un service public qui doit rapporter du fric. Et les gens, autant certains sont respectueux, autant certains disent « c'est tout de suite et maintenant ! ». » (Pauline, infirmière, hôpital)

Cette vision de la relation patients-personnels de santé doit néanmoins être nuancée. Cela fait partie d'une évolution sociale qui a transformé le rapport entre les salariés des services et les usagers comme l'a montré Jeantet (2003) où, en se référant à une étude de Benier (1992), elle montre que les clients des banques sont mieux informés et plus exigeants. Ce que semble, d'une certaine façon, reconnaître cette infirmière :

« C'est plus le rapport des gens de la société d'aujourd'hui qui fait qu'on est passé du patient qui ne comprenait rien, qui n'osait pas poser des questions, aux gens qui vont sur internet, qui regardent tout et qui, parfois disent des conneries et disent au médecin « vous dites des conneries ! ». Ils n'ont plus aucun respect !

---

<sup>87</sup> Appareil médical de surveillance des fonctions cardiaques, hémodynamiques et ventilatoires du patient.



Tout dépend, c'est du cas par cas. Mais les chambres mère-enfant<sup>88</sup> ont fait exploser le truc et ça a fait du bien à tout le monde. » (Pauline, infirmière, hôpital)

Et le rapport des patients aux personnels médicaux a évolué :

« Et il y a des gens aussi maintenant... Nous, on a eu beaucoup ça en cardio... les gens ont de la méfiance envers la médecine. C'est un risque d'aller se faire soigner. Quand on t'annonce que les statines, c'est de la merde, ou que tel médicament va vous tuer. Même si tout ça est vrai, on ne le fait pas comme ça ! Mais il y a un effet d'annonce. Certains disent « je ne veux pas de faux médicaments » mais les génériques ne sont pas des faux médicaments ! Il y a une défiance envers la médecine, donc le rapport aux soins est complexe et donc il y a des gens qui passent un peu comme ça à travers, notamment dans le cas de pathologies chroniques. » (Paul, cardiologue, dispensaire)

Parfois les professionnels eux-mêmes peuvent se contredire et associer la nouvelle attitude des patients non pas au fait qu'ils se considèrent comme des consommateurs, mais au fait qu'en tant que citoyens, ils estiment avoir des droits :

« Donc, d'où vient ce rapport de force ? Ils ont cette attitude parce qu'ils ont une attitude comme ça chez eux dans la vie de tous les jours, parce qu'ils pensent que l'hôpital est un service public et qu'il doit le leur rendre, ce service. Ils paient des impôts. » (Pauline, infirmière, hôpital)

À l'hôpital se déroulerait également entre les usagers et l'institution ce que Zarifian (2013) appelle le *rapport politique*. Ce dernier se serait cristallisé autour de la notion de service public issu des apports de la citoyenneté républicaine (Zarifian, p.153, 2002), l'enjeu de ce rapport étant la façon dont l'Etat, émanation des individus réunis dans une entité collective abstraite, les « traite » en tant que citoyens. A la différence du consommateur, le citoyen serait un usager abstrait porteur de droits (qui sont ceux de la démocratie), apte à s'exprimer au nom de ces derniers.

Néanmoins, dans ce rapport de force, le professionnel n'est pas démuni, il dispose d'atouts non négligeables liés à son expertise :

---

<sup>88</sup> Les chambres mère-enfant sont un dispositif mis en place dans les années 2000 permettant à l'un des deux parents de loger à l'hôpital pour accompagner son enfant malade.

« Non. Il est passif parce qu'il fait confiance à ce que tu vas faire. Mais au contraire, il peut être très revendicatif, quand il y a dérive. »

(Paul, cardiologue, dispensaire)

Lorsque le client tente de déséquilibrer le rapport de forces en sa faveur, le praticien hospitalier peut utiliser son autorité pour faire prévaloir son point de vue :

« Une fois, une femme me dit « pourquoi vous allumez la lumière ? Votre collègue ne le fait pas ! ». J'ai dit « ma collègue fait ce qu'elle veut, votre enfant vient d'être opéré, il y a un caté, une sonde gastrique, une sonde urinaire, je vérifie tout ! » Et le dernier soir, je suis arrivée, elle avait allumé les petites lumières autour du lit et mis un voile dessus et m'a demandé si ça m'allait, j'ai dit « mais non madame ! Je fais ce que j'ai à faire et quand j'estimerai que je n'ai plus besoin de la grande lumière, je l'éteindrai. » Le problème, c'est que les parents disent ça et quand il y a un problème, j'ai dit à la maman « vous serez la première à me tomber dessus parce que j'ai pas fait ce qu'il fallait faire ! Je suis responsable de votre enfant, donc je suis désolée ». Après, elle ne m'a plus fait suer. Elle savait qu'il ne fallait pas revenir dessus. » (Pauline, infirmière, hôpital)

Si l'hôpital a été affecté par les transformations qui ont traversé la société dans son ensemble, la rencontre de service ne produit pas en général un rapport de forces tendu entre le client et le salarié au contact, ce dernier pouvant se prévaloir de son appartenance professionnelle pour réduire toute tentative de rapport de force de la part du client.

#### **4.3.2.6 Conclusion : tensions entre salariés au contact et clients**

Contrairement à ce que laissaient entendre certains travaux analysés lors de la revue de littérature, et particulièrement ceux d'Harris et Ogbonna (2000,2012) sur le « sabotage de service », ou de Barbier (2012) à propos de la résistance des vendeurs aux clients, ces derniers ne sont pas considérés comme une source de désagrément majeur. Les salariés interrogés reconnaissent que les clients peuvent parfois être une source d'insatisfaction, voire d'insécurité comme c'est le cas à La Poste. En même temps, ils semblent aptes à faire « la part des choses » entre les clients et les prescriptions managériales, concernant la façon dont ces derniers doivent être traités. Bouveresse, Baujard et Haim (2011) ont remarqué que le management a une forte influence sur le fonctionnement de la relation de service. Mais seule

O'connell Davidson (1994) semble avoir perçu à quel point les salariés au contact en sont conscients, comme c'est le cas à La Poste, où plutôt que de récriminer les clients, les guichetiers estiment que le management est souvent responsable de leurs comportements.

### **4.3.3 Liens entre le salarié au contact et le client autour de la relation de service**

A la suite de notre revue de littérature, nous analyserons les manifestations d'amitié commerciale, mais également d'autres formes de rapprochement entre salariés au contact et clients. Curieusement, la coproduction ne s'est pas révélée être un concept opérationnel pour nous aider à comprendre les liens qui pouvaient réunir salariés et clients.

#### **4.3.3.1 Sélection des concepts**

La revue de littérature nous avait révélé les concepts *d'amitié commerciale* et de *coproduction*, mais ce dernier s'est révélé inopérant. Le terrain a fait par contre émerger la notion de *plaisir du contact client*.

#### **4.3.3.2 L'amitié commerciale**

Les manifestations d'amitié commerciale restent peu courantes sur les trois terrains étudiés. À la FNAC, salariés au contact et clients peuvent « s'associer » dans le cadre d'une passion ou d'un objet commun, comme l'indique ce libraire :

« Un client en BD a une collection de trois pièces, commencée par son père que lui a repris et qu'il veut transmettre à ses enfants. Ça prend trois pièces de son pavillon ! Je l'ai vu de mes yeux ! Il m'a invité chez lui. Il s'était rendu compte que j'avais une certaine culture en BD et je savais qu'il venait certains jours et je mettais de côté des choses qui pouvaient l'intéresser. Je mettais de côté des pièces. (...) Hors du magasin, il y a que lui. Mais oui, il y a un certain nombre de clients avec qui on a noué des relations amicales, qui sont liées au contexte du magasin. »  
(Jacques, libraire, FNAC)

C'est également le cas de ce disquaire, passionné de jazz :

« Je participe à des soirées adhérents avec les clients habituels. Les bons clients sont partis ils ne trouvent plus de produits. Ils venaient pour moi, il y a des clients qui viennent pour nous. Certains clients m'invitaient chez eux pour boire un verre. » (Oscar, disquaire, FNAC)

Même si cela semble beaucoup moins fréquent, cela peut être le cas de certains guichetiers :

« On n'est pas très loin de la porte d'Orléans, d'Alésia... On a tous types de population. On les connaît par leur nom mais ça s'arrête là. Mais c'est vrai que les relations sont plus zen. Certains nous serrent la main en arrivant, parce qu'ils viennent tous les jours ! » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Ces manifestations restent toutefois exceptionnelles.

#### **4.3.3.3 Des contacts sympathiques, mais limités**

Néanmoins, tous les répondants font part de leur plaisir à engager une discussion avec des clients, même s'ils reconnaissent que ces phénomènes ne constituent qu'une petite partie de leur activité, comme le dit cette libraire :

« Ce qui donne de la valeur à notre travail, c'est qu'on rencontre un client avec qui on peut vraiment discuter. Mais sur la globalité, il y en a pas tant ! Et notre métier n'est pas de rencontrer que ceux-là. » (Sabine, libraire, FNAC)

Ces contacts privilégiés constituent une gratification symbolique (Jeantet, 2003) qui semble donner une autre dimension au métier pour le salarié, ce qu'indique ce guichetier :

« Par ailleurs, on peut avoir des contacts sympathiques avec les clients, avec certains, c'est bonjour, bonsoir ! D'autres vont s'excuser de retirer cinq euros... Mais avec cinq euros, on peut s'acheter de quoi manger, vous voyez ! Ceux-là ne disent rien. Avec d'autres, on peut discuter un peu, de politique ou autre, ça dépend des personnes, c'est l'intérêt du métier, aussi, il n'y a pas de règle. On a des Égyptiens, c'est difficile, il y a la barrière culturelle, il y a des Indiens, ils ne parlent pas français, ni anglais. On n'a pas de contact privilégié avec un client. Parfois, on a des contacts très sympathiques. Il y en a un qui envoie de l'argent toutes les semaines à sa petite fille, alors, on discute, c'est le papy gâteau ! Je ne

connais pas son nom. Je ne le tutoie pas, Je ne tutoie jamais les clients. Comme quoi, il y aussi une limite ! » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Ce guichetier est « ravi » d'être « reconnu » par certains de ses clients, ce qui constitue une reconnaissance implicite de la « qualité » de son travail :

« Je vois bien que ma manière de ... Quand je dis « Je », je ne suis pas tout seul, non plus ! Mais je vois bien que quand ils m'aperçoivent dans la salle, ils sont *contents* et ils m'attendent pour venir à mon guichet parce que je vais être sympa, je vais faire ce qu'ils me demandent parce que, téléphone, s'il y a besoin de téléphoner parce qu'il y a d'autres collègues qui disent non, non, faites le 3611 » (Fabrice, guichetier, La Poste)

A l'hôpital, cette dimension semble absente, en fait la gratification est d'un autre ordre et est liée au retentissement du traitement thérapeutique, comme le signale ce médecin :

« Tu vois quelqu'un qui était complètement paumé qui vient d'avoir une greffe cardiaque mais qui, dans les six mois avant, a arrêté de picoler et de fumer, ça marche, il te fait confiance, la relation est entamée, c'est très gratifiant et passionnant ! » (Paul, cardiologue, dispensaire)

En fait, comme nous le verrons plus tard la notion d'engagement à l'égard des malades y prend une dimension toute particulière, les professionnels ayant parfois de réelles difficultés à se distancier des souffrances de leurs patients.

#### **4.3.3.4 La relation de service comme support de liens faibles**

Il apparaît que, malgré la volonté des personnels au contact, les liens avec les clients sont « faibles ». Le phénomène de « l'amitié commerciale » se manifeste de manière exceptionnelle chez nos répondants. Le contact avec le client est donc épisodique et ponctuel. Cela pourrait expliquer le caractère également épisodique des phénomènes de résistance associant le client.

#### **4.3.4 En conclusion : le rapport salarial comme tension structurante**

L'analyse de la revue de littérature montre que les tensions des salariés au contact face au management, d'une part, et face aux clients d'autre part, sont aussi fortes, l'une comme l'autre. Pourtant, c'est un tout autre panorama qui apparaît dans les discours des répondants. Les tensions liées au rapport salarié-employeur ont un caractère structurel, elles définissent la manière dont va se dérouler l'activité quotidienne de ces personnels, là où les tensions avec les clients paraissent secondaires. En fait, même si le client est considéré comme une source potentielle d'insatisfaction ou de nuisances, les salariés au contact semblent être en mesure de gérer correctement le rapport avec la clientèle. Cela signifie que pour les salariés, seule la relation salariale semble être la source de leurs problèmes. Néanmoins, cette affirmation doit être posée au conditionnel. Notre recrutement de salariés à propension résistante peut laisser supposer qu'ils sont beaucoup plus sensibles au rapport salarial, où se joue leur résistance, qu'à leurs relations avec les clients. Néanmoins, derrière les déviances des clients semble poindre également une forme de « révolte ». Cette dernière est désordonnée et irréfléchie, elle vise ces représentants de l'entreprise que sont les salariés au contact. Cela est particulièrement vrai à La Poste.

Il apparaît, d'autre part, que si le client est le point d'aboutissement, et qu'il est la source essentielle de légitimité, les contacts avec ce dernier sont fort limités. Les amitiés commerciales qui se mettent en place restent exceptionnelles. Les moments de connivence avec les clients, moments où les deux acteurs peuvent s'associer pour résister ensemble sont ponctuels. Ce qui explique peut être leur difficulté à résister ensemble.

#### 4.3.5 Résumé de la section 4.3 : relations entre acteurs

L'objectif de cette troisième section du quatrième chapitre était d'analyser les tensions et liens traversant la relation de service.

Nous avons d'abord constaté que la relation entre les salariés au contact et le management se caractérise par une tension forte, structurée autour de quatre pôles ou conflits : centralisation et automatisation (dans le cadre d'un conflit entre deux modes de rationalisation, managérial et professionnel), temps dédié à la relation de service et caractère marchand de cette dernière.

Puis, nous nous sommes intéressés aux tensions caractérisant la relation entre les salariés au contact et les clients. Il est apparu que ces tensions sont moins fortes que celles que nous avons constatées dans le cadre de la relation salariale, les salariés ayant, in fine, tendance à considérer que le management est partiellement responsable de l'insatisfaction de la clientèle.

Les liens des salariés au contact avec leurs clients paraissent être de faible intensité. Le phénomène de « l'amitié commerciale » se manifestant de manière exceptionnelle : les liens pouvant se nouer avec les clients sont très épisodiques et ponctuels.

En définitive, il semblerait que l'opposition entre salariés au contact et management soit l'élément structurel essentiel de la relation de service. Il ne nous reste plus qu'à comparer les observations de notre terrain avec les cadres explicatifs présentés lors de la revue de littérature.

## **4.4 Facteurs explicatifs**

Nous avons examiné les tensions et liens entre les salariés, le management et les clients. Il est temps de les expliquer. Pour cela nous allons comparer les cadres explicatifs vus dans la revue de littérature avec les résultats de notre étude. Nous commencerons par chercher à comprendre comment s'expriment les logiques managériale et professionnelle. Puis nous confronterons le modèle de double rapport de Zarifian (2013) avec notre analyse des discours de nos répondants

### **4.4.1 Rationalisation managériale et rationalisation professionnelle**

Nous analyserons ici de façon plus approfondie la manière dont ces deux modes de rationalisation, managérial et professionnel s'expriment. En ce qu'elle inspire l'action des salariés au contact, nous porterons une attention tout particulière à la logique professionnelle.

#### **4.4.1.1 Sélection des catégories**

A notre arrivée sur le terrain, nous disposions déjà du concept d'éthique du travail, lié à l'opposition entre rationalisation professionnelle et rationalisation, et de deux catégories : la centralisation et l'engagement de service. A ces dernières est venue s'ajouter la notion de fidélisation.

#### **4.4.1.2 Un exemple d'expression de la logique managériale : la centralisation**

Les organisations étudiées semblent suivre une forme de rationalisation managériale qui se caractérise par l'attention portée au rapport coût-bénéfice de la rencontre de service. Pour cela, elle agit selon deux axes. Le premier, concerne les économies. Le second passe par la maximisation du chiffre d'affaires réalisé à chaque rencontre de service, et ne se rencontre qu'à la FNAC et à La Poste, ce qui se comprend puisque l'hôpital n'a pas un caractère marchand. Néanmoins l'activité de codage des actes, propre à ce domaine, a précisément pour but d'obtenir la meilleure rémunération possible de la sécurité sociale pour la même opération



médicale. De la même façon, la priorité donnée aux actes médicaux à haute valeur ajoutée, en termes de codage, participe de cette volonté de maximiser le chiffre d'affaires.

En termes d'économies, ces organisations semblent jouer sur plusieurs leviers. Le premier étant de jouer sur les économies d'échelle en *centralisant* le plus possible les activités de service réalisées. La seconde étant de *réduire le temps* consacré à la rencontre de service afin d'en maximiser le nombre dans une journée de travail. La troisième consiste à *déporter* les tâches réalisées par les agents sur les consommateurs en mettant à leur disposition des automates. Dans ce dernier cas, les entreprises parleront d'automatisation, alors qu'elles se contentent d'inciter, voire « d'obliger » les clients à réaliser des tâches antérieurement dévolues aux salariés avec des outils très proches. Nous avons déjà examiné, dans le cadre des tensions liées au rapport salarial, l'intensification du travail liée à cette volonté de *réduction du temps* consacré à la rencontre de service. Nous avons également analysé, dans ce même cadre, les tensions liées à la volonté managériale de *transférer vers les clients* des activités prises en charge par les salariés au contact. Nous avons également vu les conflits liés à la volonté managériale de *centralisation*. Néanmoins, au delà du conflit qu'elle génère, il nous paraît intéressant d'analyser plus en détail la façon dont s'exprime cette *centralisation*.

En effet, deux des trois organisations étudiées ont été traversées par un vaste mouvement de centralisation : la FNAC et l'hôpital. En tant qu'ancienne administration, La Poste était déjà une structure centralisée, les outils de contrôle ont néanmoins été considérablement renforcés, en même temps que se réduisait l'autonomie des managers locaux.

Dans la plupart des FNAC, les vendeurs ne sont plus maîtres de leurs réassorts. Depuis 1996, les achats sont gérés par une centrale d'achat (Chabault 2010, p.83). Selon l'un de nos répondants (Oscar), cette centralisation des achats aurait été quasiment achevée en 2009. Les libraires ont été les derniers à y être soumis :

« Dans les très gros magasins, les libraires ont encore une certaine autonomie. La mienne se limite à 5% des références, [c'est] totalement aléatoire. Sur les autres magasins, ils sont en pilotage 100% du magasin. Les petites Fnac n'ont aucune maîtrise sur le fond, c'est du France loisir. Si on voulait garder des spécificités, ça demanderait trop d'énergie. Ce qui s'est passé aux disques, nous, on n'a pas eu 100% du fond. » (Jacques, libraire, FNAC)

Cette centralisation modifie la manière de travailler et gêne les vendeurs qui, dans une logique professionnelle, souhaiteraient s'adapter à leur clientèle locale :

« Sur Paris Nord, on a une clientèle très intéressée par la poésie, les romans à l'eau de rose, des histoires d'amour. On avait un peu la main là-dessus. On avait développé un secteur pour ça. Mais comme ça ne correspond pas au développement de la littérature en termes macroéconomique, on a fermé ça et on n'a plus les bouquins. Le problème de la Fnac est qu'il y a une vision macroéconomique et qu'on considère comme pas importante la vision de proximité du magasin. Vous vendiez peut-être deux cents volumes de ... mais c'est quoi, deux cents volumes à l'échelle macro ? Ce n'est pas intéressant ! » (Jacques, libraire, FNAC)

A La Poste, les objectifs de vente sont décidés pour chaque bureau par le siège, comme le signalait le rapport Kaspar en 2012, en fonction de données statistiques (Fontenelle, 2013, p.134). Organisation centralisée : les guichetiers n'évoquent pas le terme en lui même. Par contre, ils sont prolixes sur les objectifs imposés par la direction de La Poste et se plaignent fréquemment de la volonté de leur hiérarchie intermédiaire d'atteindre ces objectifs, comme le montre cet exemple :

« Un sous-chef, ça fait trois mois qu'il est là et on a le droit à des espaces temps où on discute, des réunions, et on n'a le droit qu'aux chiffres : vendre des chronoposts, vendre ceci cela. On leur serine toutes les semaines « tu n'as pas atteint tes objectifs, sur les timbres, sur les colis etc. ! » (Xavier, guichetier, La Poste)

Néanmoins les personnels semblent avoir conscience que ces choix dépendent directement de la direction de l'entreprise :

« L'ancienne responsable écoutait beaucoup la direction, alors, on avait des semaines à trente-deux, trente-cinq, trente-huit heures ! Je n'ai jamais eu autant de problèmes de santé qu'à cette période-là. » (Naïma, guichetière, La Poste)

A l'hôpital, la centralisation prend un caractère ambigu. Si les hôpitaux sont censés être autonomes, leurs décisions de gestion sont fortement contraintes par ce corset que représente la T2A. La mise en place de cette dernière est en soi suffisamment exigeante pour être

considérée comme l'expression d'une centralisation renforcée, puisqu'elle ne considère que les actes « codés », c'est à dire reconnus par la classification ministérielle :

« Ce truc-là nous est payé moins cher qu'une transplantation alors que c'est mieux pour tout le monde, la sécu, le patient mais ça coûte moins qu'une transplantation, alors qu'en Amérique, c'est 115 000 \$ l'opération ! Donc forcément on est difficilement rentables. Comme on est très spécialisés, on fait presque que du haut de gamme et on n'a pas la juste valeur du coût parce que, pour une intervention comme ça, il y a besoin de plus de personnel que pour une intervention standard. C'est la sécu qui code le truc. Et le CPC, comme on est les seuls à le faire en France. Donc on n'est pas payés. On est payés pour un acte autre que celui-ci. Le conseil d'administration travaille au ministère pour essayer de faire reconnaître cette pratique à sa juste valeur mais ce n'est pas pour ça qu'on l'a. Des fois, on y arrive. En pédiatrie, on a réussi à faire passer des actes à leur valeur réelle. » (Franck, agent technique, hôpital)

La classification ministérielle prend également mal en compte les incidents liés aux activités :

« On a une tarification à l'activité. Si vous avez une appendicectomie, ça fera 1500 € pour trois jours. Donc si on dépasse, on est perdant. Mais on peut dépasser ! Si vous avez un abcès ou autre. Après, c'est du codage. C'est très compliqué. » (Pauline, infirmière, hôpital)

Le fait que le ministère de la santé change constamment les « règles du jeu » en dévaluant la valeur des actes qu'il a lui même codifiés semble confirmer cet état de fait :

« Passage à l'acte donc ... ce qui se passe, c'est là où c'est litigieux et où on s'est fait avoir. On va vous dire « tel acte est payé tant ». C'est comme les agriculteurs, le litre est à tant donc je vais vendre mon litre de lait à tant. Et deux ans après, le litre de lait ne vaut plus rien et tout votre investissement... Ce qu'ils font maintenant, pour ne pas augmenter le coût de la sécurité sociale, ce qu'ils font : on va considérer que tel acte chirurgical, cette année, nous a coûté deux milliards. Les gens pour qui cet acte était rentable vont en faire plus, pour dégager un peu plus de produit et équilibrer les activités non rentables. A la fin de l'année, vous avez une progression de 10%, on est bon. Et à la fin de l'année, on nous dit « finalement, l'acte est moins cher ». (...) L'année suivante, l'acte est sous-payé. La fois suivante, il faut en faire tant pour recevoir un produit supérieur au coût

réel, donc ça vous demande d'être de plus en plus spécialisé dans ce que vous faites au niveau rendement. » (Franck, agent technique, hôpital)

En même temps les ARS<sup>89</sup> imposent des regroupements d'hôpitaux, donc des fermetures qui sont très mal vécues par la profession en ce qu'elles peuvent limiter la couverture du territoire, particulièrement dans les espaces ruraux :

« On veut mutualiser à tout prix pour faire des économies. Et on n'hésite pas à mettre des gens à distance importante d'un lieu de soin d'urgence. Sarlat, en été, un week-end du mois de mai, il y avait un monde qui faisait que... Même avec une ambulance, vous n'étiez pas à moins d'une heure. Les hélicoptères, il n'y en aura pas pour tout le monde. On est dans cette logique de mutualisation. On est dans un discours de dire que les petits hôpitaux ne sont pas bien. Evidemment qu'ils ne peuvent pas tout traiter et qu'il est important qu'ils puissent envoyer vers un hôpital de plus grande importance tout ce qui nécessite de l'être. Mais il ne faut pas que l'hôpital de grande importance reçoive tout ! C'est le problème des urgences, parce qu'il n'y a plus à l'extérieur de possibilité de prendre en charge. »

(Florence, médecin gériatre)

Le nombre de lits supprimés et d'établissements fermés n'est pas négligeable et inquiète sérieusement les professionnels :

« C'est une question de densité de population. Les urgences où on attend le plus, c'est l'Île-de-France. On a des gros hôpitaux, des gros services d'urgence et on a une densité de population énorme. Et ils ont fermé des salles d'urgence. Ils ont fermé des maternités. On se retrouve avec une situation où on a une grosse maternité avec quatre mille naissances par an, mais vous n'y venez pas avant le septième mois, vous n'êtes pas suivie avant à la maternité, dès que vous pouvez sortir, on vous met dehors. Même si vous savez vous débrouillez un peu avec votre bébé, même si... » (Florence, médecin gériatre)

---

<sup>89</sup> Agence régionale de santé.

Cette analyse de la centralisation de ces organisations nous permet de comprendre l'ampleur des changements qu'elles ont connus depuis une quinzaine d'années et qui peuvent amener aux tensions vues précédemment.

#### **4.4.1.3 La logique professionnelle ou l'éthique du travail**

Afin de mieux comprendre les motivations des salariés au contact, il est nécessaire de savoir si ces derniers agissent selon des formes de rationalisation professionnelle. Ce mode de rationalisation se caractérise par des valeurs morales qui privilégient la connaissance approfondie du métier, du domaine et du client (Gadrey, 1994 ; Gadrey et Zarifian, 2002 ; Laville, 2010). L'*éthique du travail* y occupe une place essentielle. Elle passe d'abord par une formation rigoureuse assurée par les collègues :

« La Fnac a pris des libraires qui ont transmis. Moi j'ai été formé sur le tas par des libraires. Si je classais mal les bouquins, si ce n'était pas lisible, ils descendaient les bouquins en disant que c'était mal classé et qu'il fallait que je refasse. Tu comprendras les règles ! » (Jacques, libraire, FNAC)

Cette *éthique du travail* entre parfaitement en résonance avec l'engagement de service de ces salariés, comme l'exprime ce même libraire :

« On a travaillé beaucoup de références et ça doit servir à répondre à une demande d'un client. Vous ne venez pas chercher en librairie du pain pour manger mais un produit qui va servir à vous ouvrir sur des choses, à vous faire rêver, donc le libraire a beaucoup de références à disposition et il faut qu'il trouve la solution qui répond à la demande spécifique de son client. » (Jacques, libraire, FNAC)

Les valeurs professionnelles de probité et de qualité du résultat liées à l'*éthique du travail* sont également très présentes à La Poste :

« Parfois, aussi, un guichetier peut pêter un câble. Le métier n'est pas toujours facile. Personnellement, cela m'est arrivé une fois : si on me traite d'enculé, bon, je m'en fiche un peu. Maintenant, si on met en doute mon honnêteté ou la qualité de mon travail, ça ne se passe pas bien ! » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Et parfois confondues avec le statut de fonctionnaire :

« Mais ils se rendent compte quand même que les agents fonctionnaires sont plus fiables, plus soucieux du travail bien fait. Les petits jeunes sont tout le temps absents aussi ! Les chefs d'établissement se rendent compte que les anciens vont jusqu'au bout. L'absentéisme est chez les jeunes recrues. C'est là aussi qu'il y a des vols. » (Rosalie, guichetière, La Poste)

Même si certains sont conscients que le statut ne prédétermine pas l'attitude du postier :

« On a toujours un règlement. On va dire, ah c'est normal que ça marche pas bien, il y a des fonctionnaires et des contractuels ! Parce que je suis fonctionnaire, je travaille d'une façon et je suis contractuel, je travaille d'une manière différente ! C'est ridicule ! Toute ma vie explique aujourd'hui que j'ai cette mentalité, de même que le collègue à côté, explique qu'il ait ce comportement. Ce n'est pas le statut qui explique que l'on réagisse d'une manière ou d'une autre. Des abrutis, il y en a partout. Il y a aucune garantie qui justifie l'honnêteté sur le fait qu'on est fonctionnaire ou malhonnête parce qu'on est contractuel. Les commerçants, il y a des commerçants qui ne sont pas malhonnêtes ! » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Cette éthique du travail passe en priorité par la fidélisation des clients. La rencontre de service est donc un moment unique où l'échange avec le client, dans le cadre d'une relation de conseil, en constitue l'élément essentiel. Plutôt que de viser une satisfaction fugitive du client, le professionnel doit obtenir une fidélisation sur le long terme, qui nécessite de rompre avec des objectifs de profits immédiats. Pour Jacques, libraire à la FNAC, il s'agit de prendre en compte les intérêts à long terme du client et de l'entreprise :

« Si je vous raconte des conneries, juste pour faire la vente de vingt-cinq euros, c'est clair que vous ne reviendrez pas me voir ! C'est un enjeu de conviction. Si je fais bien mon travail, les clients reviendront me voir. Sinon, ça fera des clients à l'instant T mais qui ne reviendront pas me voir ! » (Jacques, libraire, FNAC)

Cette notion de satisfaction pérenne se retrouve également à La Poste :

« Un client qui est content, il revient. Si on ne l'a pas arnaqué, il revient. Certains nous ont dit qu'on leur avait raconté des conneries. Ils reviennent chez nous ! » (Xavier, guichetier, La Poste)

Cette inscription dans la durée se retrouve également dans le secteur de la santé, quoique d'une façon différente, il ne s'agit plus de fidéliser, mais d'avoir une action pérenne sur le patient qui aille au delà du traitement thérapeutique lui-même :

« Moi, j'ai quasiment 75% des gens que je suis pour un infarctus qui ne fument plus. Pour avoir ça, c'est un point de fierté ! On arrive parce qu'on est aidé, il y a des médecins qui sont dans l'empathie, qui font du renforcement et on arrive à avoir des actions de santé publique par le biais de la prévention. Mais j'aimerais qu'on le quantifie ça, aussi ! Ce n'est jamais quantifié, ça ! » (Paul, cardiologue, dispensaire)

Par opposition à certaines pratiques lucratives, jugées peu professionnelles :

« Je vois des gens des fois, des examens faits en doubles, des gens qui viennent du secteur deux avec des choses ni faites ni à faire... la dérive, elle va vite ! Quand tu commences à être dans le lucratif, tu sais quand tu commences mais pas quand tu t'arrêtes ! Ça peut être une médecine inflationniste dans les actes. Après, tu as une Mercedes ! » (Paul, cardiologue, dispensaire)

Mais l'éthique du travail passe également par les valeurs d'aide, inhérentes à l'engagement de service, censées apporter une grande satisfaction personnelle au salarié au contact en donnant un sens à son activité. C'est particulièrement vrai pour ce libraire de la FNAC :

« Si j'arrive, par mon expertise, à fidéliser à mon magasin, j'assure la pérennité de mon emploi. C'est gratifiant pour moi aussi. C'est toujours plaisant au niveau de l'ego. Et deuxièmement, au niveau de l'entreprise. » (Jacques, libraire, FNAC)

C'est également le cas à La Poste :

« Non ! C'est pas vain parce que, moi, depuis que j'ai commencé ce métier dans le 18ème, les gens, dans la rue, ils me disent bonjour, ils me sourient. Je vois bien que ma manière de ... Quand je dis « Je », je ne suis pas tout seul, non plus ! Mais je vois bien que quand ils m'aperçoivent dans la salle, ils sont contents et ils m'attendent pour venir à mon guichet parce que je vais être sympa, je vais faire ce qu'ils me demandent parce que, je téléphone s'il y a besoin de téléphoner parce qu'il y a d'autres collègues qui disent non, non, faites le 3611... Il parle même pas

français, on n'a même pas pu comprendre ce qu'il voulait et on lui dit, téléphone ! » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Dans le secteur de la santé, ces sentiments sont exacerbés :

« Par passion. Tu ne sais jamais ce qui va t'arriver. Il n'y a pas de routine. C'est un peu mégalomanie mais c'est extrêmement gratifiant, au niveau du résultat. Ce qui m'intéresse, c'est de me dire comment je m'inscris au niveau du paysage de la santé publique. Par exemple, j'ai travaillé longtemps à l'hôpital où tu fais une coronarographie, un trou dans le cœur, c'est super gratifiant parce que c'est super difficile à faire mais au bout d'un moment, c'est un acte, c'est un organe ! A trente ans, c'est super. Mais après, quand tu commences à avoir des actions sur la santé publique... » (Paul, cardiologue, dispensaire)

Cette vision du métier contraste fortement avec la manière dont les répondants vivent les exigences managériales qui leur sont imposées dans le cadre du rapport social de travail. Nous allons donc nous intéresser à la façon dont nos répondants voient « leur » conflit entre ces deux modes de rationalisation organisationnelle : managériale et professionnelle.

#### **4.4.1.4 En résumé : deux visions opposées de la relation de service**

Deux modes de rationalisation s'affrontent, le mode managérial privilégie le fonctionnement de l'organisation et voit dans les individus, qu'ils soient salariés ou clients de simples rouages d'une structure parfaitement fonctionnelle. A l'inverse la logique professionnelle se caractérise par des valeurs *morales* d'aide qui se manifestent par une éthique du travail. Cette dernière privilégie les relations interindividuelles, en ce sens elle est, pour les salariés au contact, plus congruente avec le fonctionnement de la relation de service.

#### **4.4.2 La relation de service comme combinaison de rapports sociaux**

Nous allons effectuer la comparaison de nos résultats avec le modèle de double rapport de Zarifian (2013). Nous allons d'abord porter notre attention sur le rapport social de service. Puis, plutôt que d'examiner le rapport salarial, ce que nous avons déjà fait indirectement par l'étude des tensions entre salariés et management, nous allons nous intéresser à la notion de



*sur-affrontement* de Zarifian (2013). Nous allons essayer de comprendre ce qui empêche une composition équilibrée de ces deux rapports sociaux, de service et de travail, du fait de leurs différences structurelles.

#### **4.4.2.1 Sélection des catégories**

Presque toutes les notions utilisées résultent de l'analyse du modèle de double rapport de Zarifian (2013). Ce sont les suivantes :

- Empathie (du salarié au contact)
- Sens du métier, esprit de service
- Engagement de service
- Logique universaliste (du salarié au contact)

A celles-ci se rajoute la catégorie suivante : analyse de la clientèle.

#### **4.4.2.2 Le rapport social de service**

Nous allons donc montrer le fonctionnement du rapport social de service, du point de vue du salarié. Il s'agit d'appréhender comment la logique de service les amène à fonctionner de la façon la plus congruente avec la relation de service, et comment, celle-ci pourra les conduire à une certaine forme de résistance impliquant les clients.

##### **4.4.2.2.1 L'employé au contact, un analyste avisé de la clientèle**

Le salarié au contact effectue un travail permanent d'analyse : il cherche constamment à comprendre la composition et le fonctionnement de la clientèle. Cela est particulièrement vrai dans les activités concurrentielles comme la FNAC où les vendeurs essaient de classer les clients en catégories :

« Aujourd'hui, on a une clientèle que l'on récupère des supermarchés. De 50 à 60% des clients veulent du service, au rayon DVD, c'est seulement 10%. Aux jeux, il n'y a aucun conseil les gens savent ce qu'ils veulent. »

(Oscar, disquaire, FNAC)

Cette volonté de comprendre le fonctionnement du client se retrouve également dans des activités faiblement concurrentielles comme La Poste, où les guichetiers tentent de connaître la composition de leur clientèle. Néanmoins, l'objectif de cette caractérisation est différent, plutôt que de raisonner en termes de possible avantage concurrentiel, il s'agit là de prévoir la qualité de la rencontre de service :

« Quartier où on va dire on a affaire à beaucoup de professionnels. Un peu de la population locale, mais bon c'est pas très populaire. Le public qui vient dans le bureau, c'est plus des employés comme nous. Des gens qui viennent soit poster du courrier, soit acheter des produits pour leur boîte. Donc le lien qu'on peut avoir avec eux, il est assez simple, on est sur un statut d'égalité entre guillemets avec eux. C'est des employés qui viennent poster dans le cadre de leur travail le courrier de leur entreprise... Les paquets... » (Serge, guichetier, La Poste)

Néanmoins, à la différence des vendeurs de la FNAC, le guichetier segmente sa clientèle, non pas en termes de préférences et de capacités acquiesitives, mais plutôt en termes sociologiques.

« On a un peu de tout. Des pauvres, des gens plus aisés. Et ça, c'est drôle ! Quand on regarde une file d'attente, on s'en aperçoit. Avant, on avait un peu de temps pour observer, mais maintenant, c'est plus difficile ! Cependant, on constate que l'on [a] toutes les couleurs, des jeunes, des vieux, des très pauvres, des moins pauvres, des religieux, des pas religieux, un vrai melting-pot ! »

(Naïma, guichetière, La Poste)

Le guichetier se perçoit avant tout comme un agent de service plutôt que comme un vendeur :

« Il y a de tout. Il y a ceux qui se débrouillent très bien et ceux qui voudraient se faire totalement assister, déposer leurs affaires et qu'on leur fasse les retraits, les affranchissements, etc. » (Naïma, guichetière, La Poste)

En fait les salariés au contact semblent avoir une connaissance fine et lucide de leur clientèle. D'autant plus qu'ils doivent s'adapter à des publics, parfois très divers, comme dans ce bureau parisien situé dans un quartier populaire :

« Il y a beaucoup d'étrangers qui paient beaucoup en espèces : Ce sont des Chinois, des Africains, tout ça, il y a aussi beaucoup d'Égyptiens. Alors eux, comme ils savent que l'on peut ouvrir un compte avec un passeport, ils viennent souvent déposer le chèque d'un copain ou de plusieurs copains, puis ils retirent la

totalité des sommes versées qu'ils redistribuent... Il y a une sorte de trafic, comme ça qui dure depuis des années... » (Naïma, guichetière, La Poste)

Car la vocation sociale du guichetier n'est jamais très loin :

« S'ils attendent une heure et demie, c'est qu'ils ont rien à foutre de la journée, et voilà ! Ce sont des pauvres et il y a toujours des problèmes ! Il faut dire que les difficultés, ils les cumulent, ils ont pas leurs papiers, ils savent pas où est leur carte, ils ont oublié le code, ils n'ont pas confiance dans la machine ou ils savent pas s'en servir, alors ils attendent. Et comme ces gens-là n'intéressent pas les directeurs de La Poste, qu'ils attendent ! Pas la peine de mettre d'avantage de personnel à ce guichet-là ! » (Fabrice, guichetier, La Poste)

A l'hôpital, les répondants décrivent peu leurs publics et n'énoncent pas de telles segmentations.

#### 4.4.2.2.2 Le salarié au contact en situation d'empathie

Le rapport social de service place effectivement le salarié en situation d'empathie : pour comprendre la demande du client, il doit d'abord se « mettre à sa place ». C'est particulièrement vrai dans le cadre d'une relation de vente concurrentielle comme à la FNAC :

« Vous ne venez pas chercher en librairie du pain pour manger mais un produit qui va servir à vous ouvrir sur des choses, à vous faire rêver, donc le libraire a beaucoup de références à disposition et il faut qu'il trouve la solution qui répond à la demande spécifique de son client. Il y a un certain nombre de demandes qui sont : le prof de médecine à l'ingénu, de Voltaire à Garnier, ça, c'est simple ! Après, si le client dit « j'ai un cousin, quarante ans, qui est un peu déprimé, je voudrais lui apporter un livre parce que je sais qu'il aime lire et c'est pour lui remonter le moral », c'est complètement différent ! Je me demande qu'est-ce qui pourrait lui correspondre ! On ne conseille pas un livre qui parle de suicide à quelqu'un de déprimé ! » (Jacques, libraire, FNAC)

Mais, aussi à La Poste :

« Vous allez chez le boulanger, si vous voulez une baguette simple et qu'on vous vend une tradition à trente centimes de plus, vous la laissez et vous vous sentez lésé quelque part ! Je me mets toujours à la place de la personne qui [est] en face de moi. J'essaie de cerner la personne qui est en face de moi. Je ne vendrai pas plus cher si je peux faire autrement. » (Xavier, guichetier, La Poste)

Cette situation d'empathie peut même être ressentie comme excessive :

« Au début, j'étais très sensible. Le SDF qui venait et sortait un euro cinquante, je me disais, Mon Dieu, le pauvre ! La petite dame qui me racontait ses malheurs... » (Naïma, guichetière, La Poste)

A l'hôpital, le professionnel, doit même apprendre à conserver une certaine distance s'il veut pouvoir réaliser son métier sans être trop affecté :

« Oui parfois. Des professionnels qui ont du mal parfois, par exemple en hémato, à mettre des limites et qui ont du mal parce qu'il y a une souffrance du patient et qui prennent la souffrance du patient pour la leur. (...) J'ai bossé en hémato à différents endroits et je l'ai vu ! Des dérapages comme ça où on a besoin de dire à la personne « attention, tu vas trop loin » ou « tu dois rester professionnel, la dame qui est là, ce n'est pas ta copine », « ce n'est pas ton gamin, là ! ». « Ce n'est pas toi qui doit souffrir, tu dois être là pour l'aider ! » (Fabienne, infirmière, hôpital)

Néanmoins, l'empathie y est considérée comme une qualité essentielle :

« Il y a des médecins qui aiment la médecine et qui n'aiment pas les malades ! On n'est pas forcé d'aimer les gens ! Je connais de très bons médecins qui n'aiment pas les malades ! On dit qu'il y a des *burnout* chez les médecins. Quand tu es en empathie avec les gens, tu es moins en *burnout*. » (Paul, cardiologue, dispensaire)

#### 4.4.2.2.3 Une situation d'empathie qui donne sens au métier

Cette relation d'empathie permet de donner sens à son activité quotidienne (Tiffon, Ughetto et Zarifian, 2013), surtout lorsque le contact avec les clients peut être source de stress comme c'est le cas à La Poste :

« Les collègues pourraient se dire, j'ai la maison à payer, la voiture, bon... Non, c'est le besoin de faire en sorte que tout aille bien, que les clients s'en aillent

contents, ça fait plaisir. On se dit qu'au moins ce que l'on fait, sert à quelque chose, ça a un sens ! » (Naïma, guichetière, La Poste)

Cette notion de sens s'articule souvent autour de valeurs d'aide qui s'expriment dans l'idée de « rendre service » (Jeantet, 2003) :

« Il se trouve que ça me plaît, que j'aime le contact avec la clientèle, j'aime résoudre les problèmes, j'aime rendre service, voilà, ça, c'est mon profil à moi ! D'autres collègues vous diront autre chose. » (Fabrice, guichetier, La Poste)

A l'hôpital, cela permet de soulager le stress inhérent à l'activité :

« Quand tu es en empathie avec les gens, tu es moins en *burnout*. »

*Ça aide d'aimer les gens ? Ce n'est pas le contraire ?*

« Non. C'est difficile de se protéger du patient quand tu es dans la technique. »

(Paul, cardiologue, dispensaire)

Dans le secteur médical, cette notion de sens prend un tour singulier, en regard de valeurs historiques liées à la notion de don de soi, dans le cadre d'une vocation comme l'explique un gériatre :

« Je pense qu'il y a l'idée de on essaie de faire le meilleur soin. Il y a une culture derrière ! L'hospitalier remonte à avant où on faisait don de soi, où il y a une vocation. Il y a moins ça aujourd'hui mais il y a une culture de protection du patient avant tout. » (Florence, médecin-gériatre, hôpital)

Dès lors, il n'est guère étonnant de retrouver cette idée d'engagement et de « dévouements » dans un tract syndical, (cf. illustration 3, p.279, dernier paragraphe de la première colonne). Cette notion est clairement exprimée par cette infirmière :

« Moi, je suis rentrée là par vocation, pas pour sauver le monde mais presque. Je voulais faire de l'humanitaire, à la Pitié Salpêtrière pour partir après à l'étranger et puis, j'ai rencontré un copain et suis restée bloquée en France. Et je me suis dit qu'il y avait aussi des ensembles à sauver là. J'avais envie d'aider les gens. » (Fabienne, infirmière, hôpital)

A tel point que les professionnels doivent parfois réfréner leur volonté de s'identifier à leurs patients, comme nous l'avons vu précédemment.

#### 4.4.2.2.4 Un engagement de service

Dans le cadre de la relation de service, cet engagement se manifeste par un désir d'accompagner et d'assister le client. Car plus qu'un simple service au client, il s'agit là d'une relation se caractérisant par des valeurs d'entraide (Marcoux, 2010 ; Zarifian, 2013). Par exemple à la FNAC, ce libraire va s'assurer que le client trouve ce qu'il recherche :

« C'est clair qu'à Aulnay-sous-Bois, une grand-mère immigrée qui ne maîtrise pas le français, si je lui dis que c'est classé par ordre alphabétique, immédiatement, je vois la détresse, parce que l'ordre alphabétique, elle ne sait pas. Donc je vais chercher le livre, je lui remets dans la main. » (Jacques, libraire à la FNAC)

A La Poste, on retrouve la même volonté d'être actif et d'aider le client :

« On n'abandonne pas le client, on l'aide. On s'excuse auprès de ceux qui attendent, on leur explique, ils le comprennent. Ils se disent que si c'étaient eux, ils recevraient une aide aussi. S'ils protestent, je le leur dis. Il y en a qui gueulent ! Je les remets à leur place gentiment, en leur demandant d'être un peu plus compréhensifs. » (Naïma, guichetière, La Poste)

A l'hôpital, cette notion d'engagement de service prend une tournure particulière puisqu'il s'agit ici presque de « sur-disponibilité » :

« Qu'est-ce que la disponibilité quand on est tout le temps disponible ? C'est encore plus de disponibilité. C'est accepter de faire... Par exemple, de faire plus de... D'offrir plus au patient que ce que vous pouvez lui offrir. »

(Fabienne, infirmière, hôpital)

A tel point que les professionnels doivent limiter leur engagement de service :

« Non, on peut être impliqué sans laisser sa peau. On doit avoir des limites. On apprend à se faire des limites, pour ne pas déraiper. » (Pauline, infirmière, hôpital)

Ces valeurs se cristallisent dans une éthique du service, appuyée sur une déontologie de l'action (Bergadaà, 2004), comme l'exprime ce disquaire de la FNAC :

« Nous avons une conscience professionnelle et nous souhaitons avant tout bien faire notre métier. Bien faire son travail, c'est être présent. Lorsque je vendais un disque, c'était comme si je vendais une Rolls-Royce je prenais un grand soin à conseiller mon client. En tant que spécialiste, je lui conseille ce qui est bon. Par exemple vous pouvez avoir un cédé d'excellente qualité à neuf euros, ce qui est vraiment un prix très économique, et puis un autre qui sera légèrement moins cher mais qui n'aura aucune valeur musicale. » (Oscar, disquaire, FNAC)

A La Poste, cette éthique est particulièrement marquée :

« Et ensuite, ce qui joue beaucoup sur les gens soit de mon âge, soit sur les gens plus jeunes, c'est qu'on doit mentir aux usagers. On conseille des produits plus chers. Pourquoi ça gêne de mentir ? La déontologie ! Et je ne suis pas le seul dans ce cas-là. (...) Et de toute façon, quand quelqu'un me demande quelque chose, quel service je vais lui rendre si je lui vends un autre produit !? Aucun service si je mens ! Quelqu'un qui veut envoyer quelque chose le moins cher possible, côté courrier, si ça a existé, ça existe ! Pourquoi je vais lui fourguer quelque chose de plus cher ? » (Xavier, guichetier, La Poste)

Et rentre en résonnance avec la mission de service public :

« Je ne suis pas dans le commerce, je suis dans le service public. Pour moi, on est là pour donner les renseignements possibles à la personne qui est en face de nous. Ce n'est pas au guichetier de choisir. On n'a pas à intervenir dans le choix du client. On lui propose et lui choisit. (...) Oui, on n'est pas là pour mentir. Je trouve ça aberrant. » (Xavier, guichetier, La Poste)

A l'hôpital cette éthique est cohérente avec les valeurs professionnelles de la profession :

« On a une déontologie à défendre ! On a prêté quand même un serment, on s'engage envers d'autres personnes, donc on devient plus résistants que d'autres, on devient résistants pour les autres. » (Paul, cardiologue, dispensaire)

#### 4.4.2.2.5 Universalité du service : tous les clients sont égaux

La relation de service, en ce qu'elle est une mission d'aide et découle d'une éthique suppose de traiter de la même façon tous les clients ou usagers, sans établir de distinctions (Zarifian,

2013). Cela est le cas dans une moindre mesure à la FNAC, sans en être absent : au delà de son aspect commercial, le vendeur reste dans une logique d'aide. Par contre, cela est plus présent à La Poste dans le cadre d'une mission de service public, comme le montre cet exemple :

« Maintenant, quand on est salarié, quel est le sens du travail pour un postier ? On était Service Public, donc, on vendait un service, le même pour tout le monde, ce qui a changé, c'est qu'on nous demande de développer du chiffre d'affaires, c'est ce qui a vraiment changé. (...) Le travail, en tant que tel ? C'est notre mission qui a changé c'est à dire l'objectif, faire de l'argent au lieu de rendre un service, le même au plus grand nombre. » (Serge, guichetier, La Poste)

Par contre, cette volonté de catégoriser est absente à l'hôpital où on sent une volonté de ne pas différencier les patients. Cela pourrait expliquer le rejet de ces personnels à l'égard de toute mesure cherchant à les hiérarchiser, et particulièrement celles visant à instaurer un traitement discriminatoire des patients. Ainsi Pauline, se plaint qu'un médecin lui ait demandé de s'occuper plus d'un patient que d'autres :

« Celui-là a donné de l'argent donc tu le soignes bien ». Moi, je dis non ! Il a les mêmes droits que les autres. » (Pauline, infirmière, hôpital)

Cette autre infirmière s'est opposée avec force à l'injonction de privilégier une patiente :

« Cette femme avait apporté des choses au service donc il fallait que je lui fasse une autre offre. Par exemple, des gens qui devaient arriver avec une ordonnance, un médicament, et un aérosol pour que je fasse le traitement à l'enfant. Et la nana est arrivée en disant qu'on devait se débrouiller pour aller chercher le médicament. Or non, j'avais quarante patients à traiter, je ne pouvais pas ! On vous donne une ordonnance et vous allez à une pharmacie chercher les médicaments. Elle a dit « ça ne se passe pas comme ça ! » et moi, « ça va se passer comme ça ! » Le médecin est arrivé en me demandant de faire un effort. Et j'ai dit non ! J'avais quarante patients à traiter ; le patient a son ordonnance, il ne paiera pas, il a juste à aller à la pharmacie, et la nana s'est débrouillée. Mais on a une façon de travailler. Ce n'est pas parce que madame a amené des choses au service qu'elle doit passer devant tout le monde ! Parce que la nana qui arrive de province, on va lui dire d'aller chercher ses médicaments à la pharmacie ! » (Fabienne, infirmière à l'hôpital)



#### 4.4.2.2.6 En conclusion : sur le rapport social de service

Si la notion d'affrontement entre salarié au contact et client a déjà été analysée dans le cadre des tensions entre ces deux acteurs, il restait à comprendre comment la logique de service amenait le salarié au contact à s'intéresser et à se rapprocher du client. Nous savions que des manifestations d'empathie pouvaient avoir lieu entre ces deux d'acteurs, nous ignorions comment s'opérait concrètement une forme de rapprochement. Conformément au modèle de rapport social de service (Zarifian, 2013), l'activité des « travailleurs du service » est marquée par leur sens éthique (Tiffon, Ughetto et Zarifian, 2013). Ce dernier est un effet de la relation de service qui amène le salarié au contact à « s'intéresser » à ses clients, puis à donner sens à son activité (Zarifian, 2013). Comme les recherches post-structuralistes sur la résistance des salariés l'ont montré, ce dernier point est essentiel pour les salariés. Le salarié au contact a également une logique universaliste qui l'amène à voir la relation de service dans son ensemble (Zarifian, 2013). Cela est manifeste dans les analyses objectives que font nos répondants sur la nature de leurs publics.

Tous nos salariés, résistants, montrent un fort engagement de service. Nous ignorons si cet engagement serait similaire chez des salariés non-résistants. Néanmoins, nous pouvons affirmer que la source de leur résistance semble résider dans cet engagement. Le rapport social de service, en ce qu'il nécessite un certain niveau d'empathie de la part du salarié, peut l'enjoindre à résister puis à impliquer le client comme nous l'avons vu dans l'analyse des formes de résistance.

#### 4.4.2.3 **L'impossible sur-affrontement des deux rapports sociaux**

Pour Zarifian (2013), le rapport « capital-travail » se caractériserait par la domination du capital sur le travail, cela aurait pour effet de rendre difficile, voire impossible un équilibre entre ce rapport et le rapport social de service. Nous allons voir dans quelle mesure le rapport hiérarchique rend illusoire toute possibilité de *sur-affrontement* équilibré entre les deux rapports sociaux étudiés : rapport social de travail et rapport social de service.

A La Poste, par exemple, les managers exercent une contrainte permanente pour réaliser les directives de l'entreprise :

*Il n'y a pas d'interdiction à servir au guichet, on déconseille, simplement ?*

« Tout dépend sur quel chef d'établissement vous tombez, il y en qui vont jusqu'à

enlever la balance au guichet, pour empêcher à tout prix au guichet de servir le client. Il y a l'absence de commandes de vignettes, pour empêcher toute vente de vignettes au guichet ! Tout est fait pour décourager de servir. Si, pendant trois jours, vous avez affranchi des lettres au guichet, vous êtes convoqué chaque matin ! Alors, vous n'affranchissez plus ! » (Fabrice, guichetier, La Poste)

Cela peut parfois aller jusqu'à une véritable « police des comportements » comme le montre cet exemple :

« C'est l'humiliation d'avoir quarante-huit ans de moyenne d'âge et puis d'avoir un petit con d'une trentaine d'âge sorti de son école de commerce et qui vient vous dire comment il faut faire ! Ce que vous faites n'est pas bien, vous devez progresser car, si vous continuez comme ça, ça ne va pas être possible. J'attends de vous des progrès dès la semaine prochaine. La semaine suivante, comme vous n'avez pas fait les progrès demandés, il vous re-convoque dans son bureau ! Ensuite, on vous demande de passer le balai ! Vous avez quarante-huit ans de moyenne d'âge et on vous fait passer le balai ! C'est hallucinant ! C'est ce qui fait qu'il y a de la souffrance. Certains managers se comportent comme des chefaillons, c'est insupportable, ça l'est d'autant plus qu'il n'y a pas de révolte collective. Individuellement, c'est très difficile. Je fais le mariolle car on est là, tous les deux ! Mais, en quatre-vingt-dix-huit, il m'est arrivé de tomber sur une tête de con et j'ai fait une dépression nerveuse et j'ai eu un arrêt de travail. J'ai été convoqué, j'ai refusé d'y aller et j'ai eu trois jours de très sévères observations, avec une sanction d'un retrait de trois jours de vacances. Aujourd'hui, j'aurais une mise à pied de six mois. J'ai voulu réagir et je me suis fait broyer. J'ai un discours revendicatif mais je ne suis pas plus costaud que les autres ! »

(Fabrice, guichetier, La Poste)

A l'hôpital, cette contrainte est rarement directe, la T2A s'imposant à tous les acteurs :

« Mais maintenant, avec la tarification à l'activité, ils sont dans un cas où le virus économique, on a commencé à le leur mettre dans la tête en leur disant « si vous ne respectez pas l'économie, vous n'aurez pas le matériel » « si vous n'acceptez pas deux infirmières en moins, vous n'aurez pas votre centrifugeuse ». Donc il y a une autre logique qui est en train de se mettre en œuvre. » (Franck, agent technique, hôpital)

Car le fonctionnement de l'hôpital est régulé par des conventions :

« Par exemple, s'il fait trop chaud dans un service, il y a un protocole... Donc il fait très chaud parce que c'est la canicule, on est dans un service de gériatrie où il n'y a pas un suicidaire et où tout le monde est au lit parce qu'ils ont chaud mais il ne faut pas ouvrir les fenêtres ! Ce qui compte, ce sont les risques de suicide ! Ce n'est même pas caricatural ce que je dis. Les conséquences d'un suicide sont plus importantes que... C'est absolument invraisemblable ! Vous aurez trente personnes qui vont souffrir de la chaleur [plutôt] que de risque de suicide. »  
(Florence, médecin gériatre, hôpital)

Ces protocoles se substituent donc à la hiérarchie.

#### **4.4.2.4 En conclusion : la relation de service comme combinaison de rapports sociaux**

La notion de rapport social de service est particulièrement pertinente et permet d'expliquer deux phénomènes différents. La première est la nature double, à la fois d'empathie et d'opposition entre le salarié au contact et le client, lors de la rencontre de service. Elle montre bien comment les deux acteurs peuvent se rejoindre de manière très ponctuelle. La seconde est la nature de ce que produit ce rapport social, il montre comment les salariés au contact, pris dans la logique de service tendent à s'adapter en adoptant une attitude excentrée vers leurs clients. Le caractère universaliste du salarié au contact apparaît clairement.

La notion de rapport « capital-travail » semble partiellement opérante. S'il y a bien un conflit de logiques, il nous semble plus proche d'une opposition entre deux façons de penser la performance. Le premier, managérial, se centre sur la primauté donnée à l'organisation, le second, professionnel, se centre sur la priorité donnée au service en tant que tel. La focalisation de Zarifian (2013) sur le temps de travail est donc excessive. Elle n'explique qu'une partie des rapports sociaux de travail. En effet, plus souvent, nous avons affaire à ce conflit de logiques (managériale, professionnelle) décrit précédemment. L'enjeu serait donc plutôt la définition du sens de l'objet du travail : au service du public ou au service de l'entreprise. Car, comme l'a perçu indirectement Zarifian (2013), la nature du *sur-affrontement* entre rapport social de travail et rapport social de service a pour enjeu le *bénéfice* de la relation de service : doit-il être au profit de l'entreprise ou au profit du client ? Bien

entendu, comme le dit lui-même Zarifian (2013), dans la très grande majorité des entreprises, la relation de service est le résultat d'un équilibre entre ces deux logiques.

D'évidence, la nature de ce conflit n'apparaît qu'en raison de la singularité de notre terrain : nous avons sélectionné des salariés résistants dans des organisations en tension. Cela a probablement permis de rendre visible un phénomène moins facilement perceptible autrement.

#### 4.4.3 Résumé de la section 4.4 : facteurs explicatifs

L'objectif de cette quatrième section du quatrième chapitre était de comparer les cadres explicatifs de la relation de service, étudiés dans la revue de littérature, avec nos résultats. Nous avons deux schémas à comparer : l'opposition de modes de rationalisation organisationnelle (Gadrey, 1994 ; Laville, 2010) et le modèle de la relation de service comme composition de rapports sociaux.

Le conflit de modes de rationalisation nous montre une opposition entre une logique managériale privilégiant le fonctionnement de l'organisation, dans laquelle les individus, salariés et clients, semblent plutôt être des rouages et une logique professionnelle s'appuyant sur une éthique du travail et des valeurs morales. Il nous permet d'expliquer partiellement l'antagonisme entre le management et les salariés.

Le modèle de la relation de service comme composition de rapports sociaux (Zarifian, 2013) est particulièrement pertinent pour expliquer deux phénomènes propres à la relation de service. Le premier est la nature de la relation entre un salarié au contact et un client, caractérisée à la fois par un affrontement entre acteurs, mais également par une empathie mutuelle. Le second est la dynamique propre à la relation de service qui amène les salariés au contact à manifester une empathie certaine à l'égard du client. La notion de rapport « capital-travail » propre à ce modèle est partiellement opérante. En fait Zarifian (2013) situe l'enjeu de ce rapport social, dans le temps de travail, ce qui ne correspond que partiellement aux affirmations des répondants. De la même manière, il place, dans le temps de travail dédié à la rencontre de service, l'enjeu du sur-affrontement entre rapport social de service et rapport capital-travail, ce qui paraît, également partiellement opérant.

Il nous paraît donc nécessaire de proposer un modèle de la relation de service qui, prenant appui sur le modèle de double rapport social, s'attache à corriger ses lacunes.



## **CINQUIÈME CHAPITRE**





## **5 DISCUSSION ET PROPOSITION D'UN MODÈLE THÉORIQUE**

Ce dernier chapitre a pour objet de présenter notre cadre théorique explicatif des phénomènes de résistance dans le cadre de la relation de service. Pour cela, nous discutons d'abord nos résultats en les comparant avec nos objectifs initiaux de recherche. Une fois cette discussion achevée nous développons notre modèle théorique.

Puis nous présentons nos apports théoriques et managériaux. Nous concluons en pointant les limites de ce travail et les voies de recherche futures.

## **5.1 Discussion**

Nous allons d'abord rappeler nos objectifs de recherche, et commenter le choix de nos terrains. Puis nous discuterons des formes de résistance rencontrées au travers de notre revue de littérature avant de discuter les tensions et liens de la relation de service. Nous finirons par quelques remarques sur les cadres explicatifs étudiés.

### **5.1.1 Rappel des objectifs**

Cette étude se donnait pour objectif initial de comprendre comment des phénomènes de résistance chez les salariés pouvaient impliquer des clients et vice-versa. Dans le cadre de notre étude théorique, nous avons d'abord traité de la résistance des salariés, puis de celle des clients et finalement du fonctionnement de la relation de service. L'analyse de la revue de littérature nous a amenés à souligner l'importance des salariés au contact dans le cadre de la rencontre de service. Par la suite, nos choix méthodologiques, découlant d'une première phase exploratoire, nous ont conduits à considérer l'étude de notre phénomène par le biais des salariés. Conformément à notre revue de littérature, nous nous sommes prioritairement intéressés à toutes les manifestations de résistance impliquant les clients et décrites par les salariés au contact. Constatant l'inexistence de phénomènes de « résistance conjointe », au sens strict du terme, mais au contraire une gradation d'actes de résistance des salariés associant les clients, nous nous sommes intéressés à la relation de service. L'étude de cette dernière avait pour objet de comprendre les causes et le mode d'apparition de ces phénomènes de résistance. Dans un premier temps, nous avons analysé les tensions et liens traversant la relation de service, puis nous avons comparé les cadres explicatifs de la relation de service étudiés dans notre revue de littérature avec les discours des répondants.

### **5.1.2 Sur le choix des terrains**

Nous avons fait le choix d'étudier les discours de personnels résistants dans trois secteurs qui semblaient très distincts.

Nous souhaitions confronter le fonctionnement de la relation de service dans des cadres marchand et non-marchand afin d'établir des comparaisons porteuses de sens. Jusqu'à présent un certain nombre de travaux ont été effectués en marketing sur le domaine marchand, et un

nombre certain d'études ont été réalisées en sociologie sur les services publics. Etudier ensemble les deux domaines, marchand et non-marchand sur la base de critères communs devait nous permettre de comprendre ce qui ne relevait que de caractères propres à la relation de service. Une seule organisation, la FNAC, répond pleinement au domaine marchand, même si des éléments de médiation culturelle semblent s'y glisser (Chabault, 2010). La seconde (La Poste), structure hybride, est elle-même le résultat à la fois d'une mission de service public, d'une histoire passée en tant qu'administration dépendante du ministère des postes et télécommunication, mais relève également d'une logique actuelle privilégiant la réalisation d'objectifs commerciaux. Si Zarifian (2005) met en avant un « contrat de service public », le management y privilégie la profitabilité de l'entreprise. Quand au troisième (l'hôpital), il ne relève pas du domaine marchand, bien qu'il soit traversé par des logiques gestionnaires. Néanmoins, les trois cas sont le lieu d'un conflit entre une logique de service et des objectifs de rentabilité.

Notre choix résulte également de notre approche méthodologique : nous souhaitons travailler sur des entreprises « en tension » en y interrogeant des salariés résistants. Présupposant que le phénomène qui nous intéressait était d'une observation difficile, nous avons décidé de maximiser nos « chances » en choisissant des organisations en mutation. Plus que de résistance au changement, nous nous sommes placés dans la continuité des réflexions foucaaldiennes (Foucault, 1984) selon lesquelles une relation de pouvoir caractérisée par un rapport de forces modifié tend à générer une résistance renforcée.

Cette sélection nous a permis de rencontrer un certain nombre d'actions résistantes impliquant des clients. Elle nous a également permis de montrer, qu'au-delà des différences entre secteurs, la relation de service répond à des invariants, qu'il s'agisse d'activités marchandes ou non. Lorsque le vendeur de la FNAC se met en position d'empathie pour satisfaire les besoins de son client, il fait appel à des valeurs qui sont très proches de celles du médecin qui essaie de répondre aux demandes de son patient. Dans ces trois cas, nous avons rencontré des caractéristiques propres à l'engagement de service et à une logique professionnelle. Évidemment ces caractéristiques sont présentes de façon variable dans les trois organisations étudiées. Les trois cas étudiés (FNAC, La Poste, Hôpital) montrent le passage d'une logique de service au sens premier du terme à une relation de service « instrumentalisée » où la satisfaction des besoins du client n'est plus prioritaire.

**Figure 13 : Rappel de l'axe marchand-public**



Néanmoins le choix de ces trois terrains est susceptible de conduire à des conclusions erronées. Il est tentant de penser que la relation de service, dans son état le plus « pur », est liée à la notion d'activité non-marchande, voire de *service public*. Ce risque est conforté par la nature de l'enseigne commerciale choisie : la FNAC. Cette dernière mélange une logique commerciale avec une logique de médiation culturelle, donc non marchande (Chabault, 2010).

La FNAC ne serait donc qu'une exception : les activités marchandes relèveraient d'un cadre théorique différent. Il serait erroné de raisonner dans ces termes car, comme l'ont montré Zarifian (2013) et Marcoux (2010), la relation de service relève bien, dans ses fondements, de « valeurs d'aide » (Marcoux, 2010) qui ne sont pas l'apanage du service public. Les entreprises doivent donc composer entre un souci de fournir un service de qualité en « se rapprochant du point de vue « professionnel » des salariés de base et des attentes des clients » et donc « intérioriser » ainsi « le compromis entre *deux définitions hétérogènes du service* » (Zarifian, 2013, §61). La résistance rencontrée à la FNAC est aussi le résultat d'une histoire singulière, faite de conflits et, jusqu'au années soixante-dix, d'une politique managériale des fondateurs de l'enseigne. Il faut, d'autre part, signaler que le secteur de la grande distribution, se caractérise par un niveau faible de résistance au management (Barbier, 2012), ce qui rend toute comparaison délicate. Cela s'explique, en partie, par une « faible mobilisation » des vendeurs en magasin (Barbier, 2012). Mais ne nous ne trompons pas : derrière ce calme apparent peut se cacher une volonté résistante réelle, plus difficile à déceler qu'à la FNAC, et prenant l'apparence trompeuse d'une négation de la qualité de service comme le montrent les travaux d'Harris et Ogbonna (2002, 2012) et de Barbier (2010).

### **5.1.3 Contexte des répondants**

L'analyse du contexte des répondants n'a pas révélé d'éléments significatifs pour la FNAC, excepté le fait qu'ils y sont entrés en fonction d'une « expertise » acquise dans leur domaine, puis se sont ensuite formés progressivement, ce qui est conforme à l'étude de Chabault (2010). Ces répondants semblent très attachés à cette compétence métier acquise au contact des autres salariés de l'entreprise. Les répondants de La Poste exposent également leur choix, d'y être entrés, presque par défaut. De plus, les discours des répondants de La Poste ont révélé une particularité intéressante : l'existence de ce qui semble être un dispositif disciplinaire, au sens foucauldien du terme, susceptible de générer une forte résistance. L'architecture des lieux, la gestion des horaires et un système informatique de contrôle individuel semblent participer d'un cadre contraignant leur activité quotidienne. Les répondants de l'hôpital se démarquent des précédents par l'importance qu'ils accordent aux valeurs de leur profession. Ces salariés ont insisté sur les notions de vocation et de responsabilité.

D'après nos répondants, ces trois secteurs ont vu une modification de leur relation avec les clients depuis les années quatre-vingt-dix. Elle a été limitée, à la FNAC où les clients sont devenus plus exigeants, mais ont perdu leur caractère d'amateurs « éclairés » et connaissent moins bien les produits qu'avant. Quant à La Poste elle a été marquée par l'essor des incivilités et le sentiment d'insécurité des guichetiers liés à la mise en place des espaces commerciaux. L'hôpital a également été affecté par une transformation profonde de la relation au patient qui, mieux informé, ne semble plus dans un rapport d'infériorité et peut s'aventurer à contester les choix des professionnels.

En fonction de ces éléments de contexte, nous nous attendions à rencontrer une résistance forte à La Poste, de par la prégnance des dispositifs disciplinaires et à l'hôpital, de par celle des valeurs professionnelles. C'est ce qui s'est d'ailleurs produit.

### **5.1.4 Formes de résistance rencontrées**

Nous avons donc rencontré une résistance des salariés qui se déploie sur trois niveaux supposant un degré d'implication variable du client :

Dans le premier cas, le salarié au contact utilise la *figure* du client pour justifier sa propre résistance au management : c'est une résistance *au nom du client*. Dans le second cas, le salarié résiste directement pour le client dans la continuité de son engagement de service. Il n'en retire pas de bénéfice immédiat, il agit pour « réussir » la rencontre de service au détriment des directives managériales. Il s'agit là d'une résistance *vicariante* qui impliquerait la prééminence du rapport social de service sur le rapport social de travail. Dans le troisième cas, le salarié tente d'impliquer le client. Il peut le faire, le plus souvent, de façon informelle, mais aussi de façon plus formelle et collective.

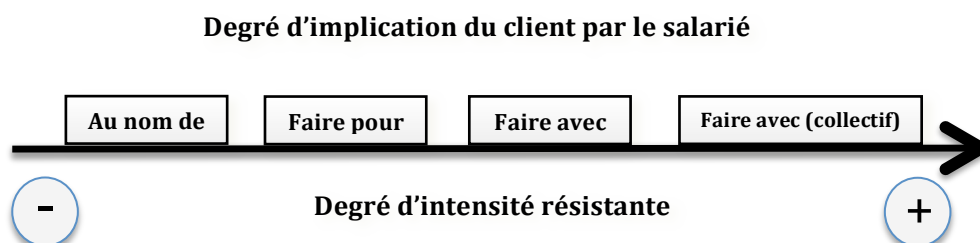
Selon les descriptions de nos salariés résistants, les manifestations de résistance initiées par les clients sont nettement moins fréquentes. Le client n'intervient que de manière exceptionnelle, de sa propre initiative, pour aider le salarié dans sa résistance. Par contre, lorsqu'il est sollicité par ce dernier, il semble répondre favorablement. Les propos de nos répondants nous laissent penser que la question de la résistance des clients doit être posée de manière différente selon que l'on se situe dans un cadre marchand ou non-marchand.

Comme le montrent les affirmations de nos répondants de la FNAC, dans un cadre marchand, les clients semblent préférer l'*exit* au *voice* (Hirschman, 1970). Plusieurs vendeurs de la FNAC se plaignent ainsi de « ne plus voir les [clients] habitués » (Bruno, vendeur photo, FNAC). Dans un cadre mixte, marchand et non-marchand, semble se poser un autre problème : la capacité du client à différencier le salarié de l'entreprise qui l'emploie. Comme le révèle les affirmations de plusieurs guichetiers, la « révolte » des clients, voire leur résistance tend à être dirigée contre les salariés au contact, ce qui expliquerait l'explosion des actes d'incivilité. Pour les répondants de La Poste, leurs difficultés avec les clients sont, en grande partie, le résultat de la stratégie de l'entreprise. Ces affirmations pourraient être mises en doute par le caractère résistant de nos répondants, les conduisant à surestimer la responsabilité de la direction de leur entreprise. Pourtant ces assertions sont cohérentes avec les travaux d'O'Connell Davidson (1994) et de Bouveresse, Baujard et Haim (2011).

Il ressort des manifestations de résistance des salariés qu'elles semblent suivre une ligne d'intensité en fonction du niveau d'implication du client : plus le salarié résiste, plus il tend à impliquer le client. En conséquence, il semble que le salarié hésite à « entraîner » le client dans sa résistance. Cette difficulté à faire participer le client pourrait être due à plusieurs causes. La première serait la « distance » avec le client qui transparaît dans certains propos de nos répondants. La seconde serait leur position de « représentant » de leur organisation, et

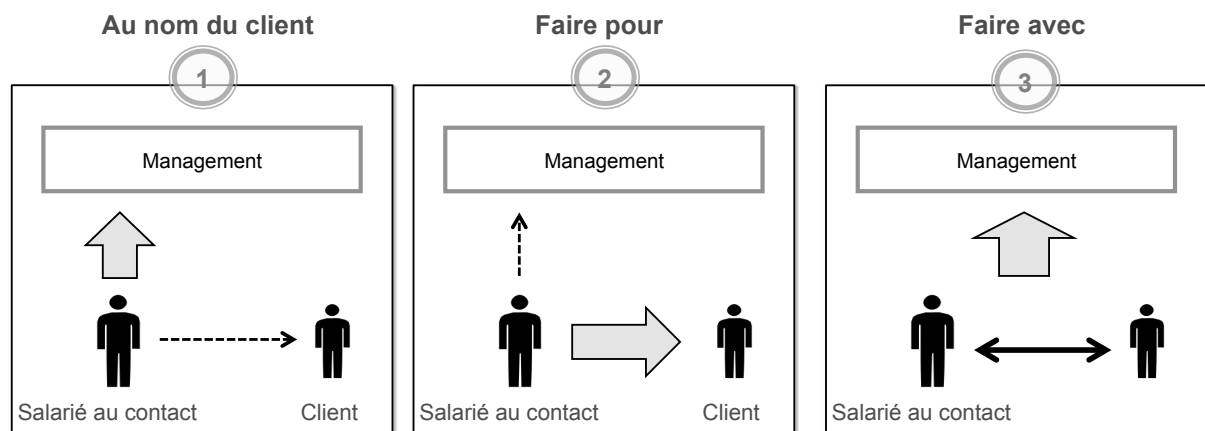
donc leur difficulté à montrer à un public extérieur, les clients, leur opposition à cette dernière. Les salariés hésiteraient donc à « sauter le pas ».

**Figure 14 : l'implication du client selon l'intensité résistante**



Néanmoins, le modèle de composition de rapports sociaux de Zarifian (2013) nous en donne une vision autre. Dans le premier cas de figure, le salarié au contact résiste *au nom du client*. Il se situe clairement dans le rapport salarial. La figure du client est mobilisée dans le cadre de cet antagonisme salarié-employeur. Dans le second cas, le salarié au contact agit *pour*. Il se situe alors dans la continuité de son engagement de service lié au rapport social de service. Les discours des répondants montrent bien cette forme de « continuité », cette volonté d'assumer pleinement une forme d'éthique du service, comme par exemple, avec ce vendeur de la FNAC : « Un bon vendeur c'est celui qui va enlever un cédé des mains du client et lui dire : celui-là ne le prenez pas. » (Oscar, disquaire, FNAC). Dans le troisième cas, le salarié au contact résiste *avec* le client. Cela suppose qu'il essaie de faire alliance avec ce dernier afin d'opposer le rapport social de service au management de l'entreprise. Nous nous situons là dans le cadre du *sur-affrontement* entre le rapport social de service et le rapport social salarié-employeur. Le salarié semble alors effectuer une synthèse. Comprenant que le client partage son opposition au management, il essaie de « l'engager » dans cet antagonisme du rapport social de service contre le management.

**Figure 15 : la résistance des salariés au contact selon le modèle de double rapport social**



Cette figure montre comment, dans le premier cas (*au nom du client*), le salarié au contact est d'abord centré sur son opposition au management. Dans le second cas (*faire pour*), sa priorité réside dans la réussite de la rencontre de service, dans le cadre de son engagement de service. Dans le troisième cas (*faire avec*), l'enjeu est de mobiliser *l'ensemble* du rapport social de service contre le management.

### 5.1.5 Tensions et liens dans la relation de service

Au delà de la compréhension des mobiles et causes des phénomènes de résistance décrits précédemment, cette recherche a pour objet d'améliorer notre connaissance de la relation de service par la compréhension de ses dysfonctionnements et tensions.

La relation de service implique trois protagonistes qui sont : le salarié au contact, le client et le management (Durand, 2004, Zarifian, 2013). Deux relations antagonistes la structurent : celle opposant le salarié à son employeur et celle opposant le client à l'entreprise (Durand, 2004). Cette dernière a la particularité d'être *prise en charge* par le personnel au contact dans le cadre de la rencontre de service : le client a rarement affaire directement avec le management de l'entreprise. La première de ces relations se caractérise par une relation de pouvoir, la seconde, entre un salarié au contact et un client est à la fois source de coopération, donc de lien, mais également d'un affrontement entre ces participants (Zarifian, 2013).



Nous nous sommes d'abord intéressés au rapport salarial entre l'employé au contact et son employeur. Afin d'examiner les discours de nos répondants, nous disposons de deux analyseurs : une première revue de littérature sur la résistance des salariés au contact, et une seconde sur les tensions affectant ces personnels au contact. Il apparaît que les salariés sont opposés au management autour de la définition même du sens et de l'objet de leur activité. Les personnels au contact sont très attachés à l'idée que le service est une forme d'engagement en soi, au delà de son objet marchand. Ces deux types d'acteurs ont une vision différente de l'objet et du sens de la rencontre de service.

Cela peut s'expliquer de deux façons. La première étant que le contact avec la clientèle est souvent difficile et qu'il paraît plus supportable de lui donner sens en lui attribuant un caractère éthique (Zarifian, 2013). N'oublions pas que, comme l'ont montré les études post-structuralistes sur la résistance des salariés, la question du sens est fondamentale pour les salariés (Fleming, 2005). Une autre explication tiendrait dans le fonctionnement même de la relation de service, celle-ci suppose un engagement de la part du salarié au contact centré autour des valeurs d'aide qui donne du sens à leur activité (Marcoux, 2010 ; Tiffon, Ughetto et Zarifian, 2013 ; Zarifian, 2013). Il n'est pas impossible que, pour ces salariés, considérer la rencontre de service comme, prioritairement, un moyen d'en retirer un profit maximal pour l'entreprise, là où leur activité a pour objet premier de « rendre service » aux clients puisse leur poser problème. Il ne faut pas oublier que les salariés sont bien conscients, ce qui apparaît dans nos verbatim « qu'ils sont en première ligne » et que toute dégradation de la gestion de la relation de service se répercutera immédiatement sur leur activité quotidienne (Bouveresse, Baujard et Haim, 2011 ; Hjalmarsson, 2011 ; O'Connell Davidson, 1994). Si les salariés considèrent la rencontre de service, comme singulière, dans le cadre d'un engagement de service, c'est avant tout par souci d'adaptation à leur activité quotidienne et d'être le plus congruents possible avec leur clientèle (Tiffon, Ughetto et Zarifian, 2013).

A l'inverse de la précédente, la relation entre un salarié au contact et un client se caractérise par un double mouvement simultané d'opposition et d'accord entre ces deux acteurs. La gestion de la relation de service implique la rencontre, parfois conflictuelle, parfois empreinte d'une certaine complicité entre le salarié au contact et le client.

Si certains travaux laissent entendre que les clients sont une source majeure de désagrément pour les personnels au contact, nos individus résistants nous montrent le contraire. Si l'on s'intéresse de près aux trois organisations, l'on s'aperçoit qu'à la FNAC, les clients ne

semblent pas particulièrement dérangeants. Pour les guichetiers, l'agressivité et les manifestations de révolte des clients sont causées par la politique gestionnaire de l'entreprise. Pour les personnels hospitaliers, les clients sont effectivement devenus plus difficiles, mais cette récrimination reste secondaire. Comme l'avaient constaté Bouveresse, Baujard, Haim (2011) et O'Connell Davidson, (1994), la gestion de la relation avec la clientèle est structurée par une vision managériale. C'est le management qui établit le cadre de cette relation auquel le personnel est censé s'adapter. Loin d'être dupes, nos répondants en sont conscients, comme le sont les salariés résistants étudiés par O'Connell Davidson (1994). Cela contredit certains travaux (Barbier, 2012 ; Harris et Ogbonna, 2002, 2012) qui tendent à reporter les frustrations des salariés sur les seuls clients. Si l'on s'intéresse de près à ces auteurs, l'on ne peut que constater une présence managériale discrète, sous l'apparence d'un client abusif. Ainsi Barbier (2012) montre des salariés résistant à un client assimilé à l'employeur par le biais d'une figure rhétorique : « le client est leur premier employeur » (Barbier, 2012). De la même façon, Harris et Ogbonna (2002, 2012), avec leur notion de « sabotage de service » montre des salariés qui multiplient des actes de revanche à l'égard des clients, tout en constatant que leur rémunération est faible et leurs conditions de travail difficiles. L'on peut raisonnablement se demander si le management n'est pas indirectement visé à travers ces actes hostiles aux clients. L'on ne peut donc s'intéresser à la relation clientèle sans comprendre le projet managérial qui la structure. Le comportement des clients reste fortement « canalisé » et « formaté » dans le cadre de la gestion de la relation de service construit par le management de l'entreprise.

D'un autre côté, les liens avec les clients semblent peu fréquents. Pourtant la majorité de nos profils résistants se caractérisent par un fort engagement de service qui ne peut que les inciter à se rapprocher de leur clientèle. Nous aurions donc, peut-être, dû avoir des marques plus nombreuses de liens avec la clientèle. Cela n'a pas été le cas. Une minorité de répondants a réussi à développer des amitiés commerciales autour de passions communes, comme c'est le cas de deux salariés de la FNAC. Les occasions de rapprochement entre les salariés au contact et les clients restent ponctuelles. C'est pourtant dans ces moments, que les salariés au contact peuvent chercher ou pas à impliquer les clients dans ce qu'ils considèrent être la défense de la relation de service.

Mettre en perspective le conflit d'intérêts entre le client et l'entreprise avec l'antagonisme de la relation salarié-employeur nous donne une vision plus complexe de la relation de service.

Pour le modèle de la *servuction*, (Eiglier et Langeard, 1987), le salarié au contact doit gérer un conflit d'intérêts entre l'intérêt financier de l'entreprise et les intérêts du client, ce conflit d'intérêts génère un stress certain chez les vendeurs (Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011 ; Singh, 1993). Pourtant, il transparaît de nos profils résistants un double conflit : ces salariés doivent arbitrer entre les intérêts du client et ceux du management, alors qu'ils sont opposés à la stratégie de ce dernier. En effet, dans le modèle de la *servuction*, les intérêts des salariés et ceux du management se rejoignent, mais chez nos répondants, ils sont clairement opposés. Cette situation semble générer un certain inconfort qui ne peut se résorber qu'en résistant. Il est possible que la difficulté intrinsèque de cette position concerne également des salariés non résistants et qu'elle soit la cause première du stress constaté des salariés au contact. Nous ne pouvons, d'ailleurs, que constater la lucidité de nos salariés résistants au sujet du fonctionnement de la relation de service et donc émettre l'hypothèse, non vérifiée, que les salariés au contact, en général, ne sont jamais dupes des objectifs managériaux, quels qu'ils soient. Plusieurs travaux sur la résistance des salariés tendent à nous confirmer cette lucidité des salariés (Fleming, 2005 ; Gottfried, 1994 ; O'Connell Davidson, 1994 ; Richards et Marks, 2007). Le salarié au contact résistant est parfois placé dans une situation délicate : il a affaire à des clients qui sont en situation de résistance, voire de révolte, à l'égard de son entreprise, comme le montre les verbatim des guichetiers, alors que lui-même résiste à son management. Et le client ne peut l'aider car il tend naturellement à assimiler le salarié à l'entreprise à laquelle il s'adresse.

On perçoit donc la nature des barrières que doit franchir le salarié s'il veut impliquer le client. Il ne s'agit pas seulement d'enfreindre une directive managériale en toute discrétion, mais d'y impliquer un tiers, le client. Ce dernier, enclin à voir dans le salarié un représentant de l'entreprise, pourrait en être confondu. Néanmoins, cette implication se déroule dans le cadre de la rencontre de service et apparaît comme sa conséquence naturelle. Le salarié au contact n'a pas changé de position : il reste dans la continuité de la logique de service. Le personnel au contact agit en fonction des opportunités qu'il rencontre, comme le montrent nos exemples de résistance « pour » et « avec ». Bien sûr, il existe bien une résistance réfléchie et anticipée, mais elle fonctionne dans un cadre collectif et semble d'avantage relever de la dynamique des mouvements sociaux.

### **5.1.6 Sur les cadres explicatifs**

Nos entretiens tendent à montrer comment les deux modes de rationalisation organisationnelle s'affrontent. A une logique professionnelle, s'oppose une autre, managériale. Bien sûr, ce conflit paraît ici exacerbé par notre sélection de cas : ces trois organisations sont en « tension ». Mais cette dernière est provoquée par un même objectif managérial : substituer une logique par une autre. Il est probable, comme l'affirme Laville (2010), que la plupart des entreprises se sont accommodées de formes hybrides mélangeant les deux logiques et qu'elles ne connaissent ces tensions que sous une forme amoindrie. Néanmoins, ce conflit de logiques a le mérite de montrer l'importance et le sens de ces valeurs professionnelles pour les salariés au contact. Conformément à ce que nous avons constaté dans les travaux sur l'approche post-structuraliste de la résistance des salariés, la question du sens est toujours importante pour les salariés. Derrière le sens se cachent des valeurs professionnelles à caractère moral comme les notions de responsabilité, de « travail bien fait » et d'expertise-métier qui permettent au salarié au contact de s'adapter à son activité et de se construire en tant que « professionnel » en charge de la relation de service, ce qui serait cohérent avec les travaux de Fleming (2005), Prasad et Prasad (2000) qui montrent l'importance que les salariés au contact accordent au fait d'être traités comme des individus actifs et responsables.

Comme nous l'avons affirmé précédemment le modèle de composition des rapports (Zarifian, 2013) permet malgré ses lacunes d'expliquer le fonctionnement intrinsèque de la relation de service. Il démontre tout particulièrement la façon dont peuvent apparaître des phénomènes de résistance impliquant salariés au contact et clients. Il explique entre autres, de façon assez intéressante, la double nature du rapport social de service faite simultanément d'opposition et de coopération. Ce modèle montre le possible déclenchement de phénomènes de résistance dans la continuité de l'engagement de service. Nous nous proposons donc de l'utiliser comme socle de notre proposition théorique.

### 5.1.7 Résumé de la section 5.1 : discussion

L'objectif de cette première section du cinquième chapitre était de discuter nos résultats au travers de notre revue de littérature.

Nos résultats montrent qu'il existe trois formes de résistance des salariés dans le cadre de la relation de service : résister *au nom du* client, résister *pour* le client et résister *avec* le client. La discussion de nos résultats fait apparaître un lien entre l'intensité résistante des répondants et leur degré d'implication des clients : plus le salarié résiste, plus il cherche à associer le client à ses actions. La comparaison de ces formes de résistance avec le modèle de double rapport social fait également apparaître un déplacement progressif d'objectifs des salariés. Ainsi lorsque le salarié résiste *au nom du* client, il se situe clairement dans son opposition au management. A l'inverse, lorsqu'il résiste *pour*, il se situe dans le cadre de la rencontre de service. Lorsqu'il résiste *avec*, il réalise une forme de synthèse et essaie de mobiliser l'ensemble du rapport social de service (salarié et client) contre le management.

Il apparaît également que la relation entre un salarié et un client se caractérise par un double mouvement d'opposition et de compréhension. Néanmoins, les tensions entre salariés et clients ne sauraient être surestimées : d'après nos répondants elles découlent, en partie, de la stratégie managériale de gestion de la relation client. A ce titre nos résultats montrent également le paradoxe de ces salariés qui, se trouvant en désaccord profond avec la stratégie managériale, sont parfois amenés à gérer des clients en situation de « révolte » à l'égard de l'entreprise qu'ils représentent.

La comparaison des modèles explicatifs avec nos résultats a permis de montrer, dans la continuité du conflit de modes de rationalisation, la pertinence, mais également les lacunes du modèle de composition de rapports sociaux de Zarifian (2013). Nous allons donc nous en servir pour établir les fondations de notre cadre théorique.

## 5.2 Proposition d'un modèle théorique

Nous allons tenter ici de suppléer aux lacunes du modèle de composition de rapports sociaux de Zarifian (2013) en proposant notre modèle de la relation de service. Nous commencerons par rappeler les lacunes du modèle, puis présenterons notre remédiation. Pour finir nous ajouterons notre modèle explicatif à l'apparition des phénomènes de résistance au sein de la relation de service.

### 5.2.1 La relation de service comme composition de rapports sociaux

Il s'agit ici de rappeler brièvement les lacunes du modèle de double rapport de Zarifian (2013). Ces dernières découlent de la façon dont ce dernier construit son modèle de rapport « capital-travail ». À notre avis, cette conceptualisation souffre de deux faiblesses. La première est d'opposer un acteur abstrait, le capital, à un acteur concret qu'est le salarié au contact. La seconde découle de la première et conduit à fixer pour seul enjeu de ce rapport social le temps de travail, puisque l'unité de mesure du capital est censée être le temps (Harvey, 2012).

Une fois définie la notion de temps de travail, Zarifian (2013) l'inclut également comme enjeu du *sur-affrontement* entre le rapport social de travail et le rapport social de service, ce qui n'est que partiellement vrai comme le montre le résultat de nos entretiens.

La notion de rapport social entre deux acteurs qui s'opposent (*affrontement autour de l'enjeu*), mais qui doivent également coopérer (*affrontement à l'enjeu*), est particulièrement pertinente en ce qu'elle implique un double mouvement que l'on retrouve bien dans la relation entre un salarié et un client. Curieusement, on ne retrouve pas cette figure dans le rapport capital-travail, seul l'antagonisme étant pris en compte.

Autre concept pertinent de Zarifian (2013) : l'idée que les deux rapports sociaux ne sont pas égaux, et ne peuvent donc se composer de façon équilibrée. L'un, le rapport social de service, est marqué par un rapport de force fluctuant, l'autre, le rapport capital-travail, par un rapport de forces déséquilibré qu'il assimile à une domination, en suivant une définition foucauldienne.

### 5.2.2 Vers un modèle de double rapport renouvelé

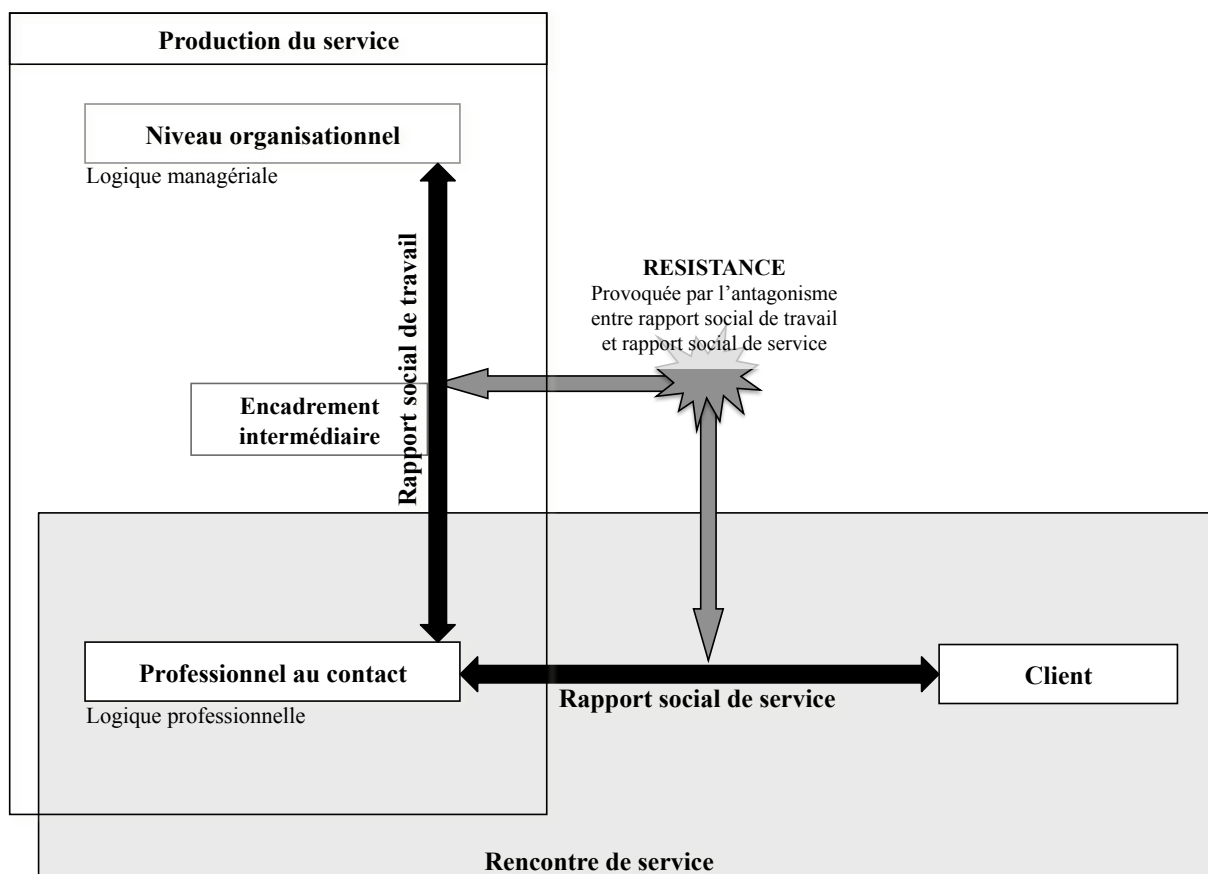
Le rapport « capital-travail » ne saurait définir le rapport unissant un salarié au management. S'agissant essentiellement d'une relation salariale, nous proposons donc de l'appeler *rapport social de travail*. Si nous suivons la logique du modèle de Zarifian (2013), management et salarié doivent s'opposer l'un à l'autre (*affrontement autour*) et coopérer (*affrontement à*) autour d'un enjeu. Cet enjeu n'est pas le temps de travail, comme le montre le conflit de modes de rationalisation organisationnels, mais plutôt *la nature de la réussite organisationnelle*. Salariés et management rentrent en conflit et *s'affrontent autour* de la nature de cette *réussite organisationnelle*. Conformément à une logique managériale, la direction de l'entreprise vise la réussite de l'organisation par le profit, ce qui suppose une réduction des coûts. Le salarié vise la réussite organisationnelle par l'atteinte de ce qu'il considère comme prioritaire : la satisfaction de ses publics, ce qui passe par la réalisation de sa mission. Mais salariés et management *s'affrontent à* cette même réussite organisationnelle et coopèrent donc, car les deux acteurs ont un but commun. Bien entendu, un certain nombre de salariés au contact ne correspondent pas à ce modèle. Pour paraphraser Zarifian (2013, §37), il ne s'agit pas de décrire ici le fonctionnement de tous les modes de rapports possibles entre un salarié et son management, mais ce qui les fonde et les sous-tend.

Ce nouveau rapport social de travail nous permet d'avoir une compréhension renouvelée de la nature du *sur-affrontement*, décrit par Zarifian (2013), entre les deux rapports sociaux : de travail et de service. Plutôt que le temps de travail, l'enjeu, ce sur quoi s'affrontent les trois acteurs, serait le *bénéfice* de la relation de service. Les salariés au contact et les clients, dans le cadre du rapport social de service, auraient tendance à l'attribuer au destinataire du service. Le management, lui, considérerait que la relation de service bénéficie d'abord à l'entreprise. Bien entendu, en tant que participant des deux rapports sociaux, les salariés seraient sensibles à la nécessaire réussite de l'entreprise, mais pour eux, elle passerait essentiellement par le succès de la relation de service.

Plutôt qu'une description strictement textuelle, nous avons souhaité présenter notre modèle de la relation de service de manière graphique (cf. figure 16). Notre modèle théorique inclut les trois acteurs de la relation de service : le management que nous appelons « niveau organisationnel », le salarié au contact et le client. Nous y avons rajouté un quatrième acteur qui agit en tant que médiateur et traducteur des directives du *niveau organisationnel* : l'encadrement intermédiaire. Ce dernier agit, dans le cadre du rapport social de travail, comme

un médiateur, voire un traducteur entre la direction de l'entreprise et le cadre strict de la relation de service.

**Figure 16 : La résistance du personnel en contact entre deux rapports antagonistes**



Ce schéma montre la différence entre ces deux rapports sociaux que sont le rapport social de service et le rapport social de travail. Le rapport social de service a été placé horizontalement, car les rapports de force entre clients et salariés au contact sont fluctuants, aucun des deux acteurs ne peut espérer s'imposer de manière durable. Ce n'est pas le cas du rapport social de travail, placé verticalement, qui est marqué par une relation de nature hiérarchique. En effet, le lien salarial, par essence, suppose que le salarié accepte un lien de subordination en échange d'un salaire. C'est donc une relation de pouvoir avec un acteur, le management, censé l'exercer, et l'autre, le salarié, qui ne peut qu'exécuter ou résister, ce que nos



répondants font, d'ailleurs. L'organisation globale de ce modèle est cohérente avec la définition foucauldienne de la résistance, composante essentielle de toute relation de pouvoir (Foucault, 1984a). La résistance est la conséquence logique et intrinsèque d'une relation de pouvoir et donc celle du rapport social de travail.

Ce modèle nous montre de quelle façon se met en place la résistance du personnel au contact. Le salarié au contact est à l'intersection de deux rapports sociaux : le rapport social de travail et le rapport social de service. Il y joue donc un rôle-clé. L'action des salariés, lors de la rencontre de service, est le résultat du *sur-affrontement* des deux rapports sociaux vus précédemment. Le salarié doit concilier ces deux enjeux respectifs que sont : *la réussite de la rencontre de service* et *la réussite organisationnelle*. La question posée est celle de savoir à qui la rencontre de service va apporter un bénéfice : à l'entreprise ou au client ?

Mais ce *sur-affrontement* est déséquilibré, car le salarié censé faire l'arbitre n'en a pas la capacité : il est soumis hiérarchiquement au management. Ce point essentiel a été omis par Eiglier et Langeard (1987) dans leur modèle de la *servuction* : comment le salarié peut-il arbitrer entre les intérêts contradictoires du client et ceux du management alors qu'il est soumis à ce dernier et que de surcroît il dispose d'une très faible autonomie ?

Évidemment, le modèle de la relation de service que nous proposons a un caractère « essentiel », il décrit, non pas la relation de service telle qu'elle existe dans la plupart des entreprises, mais ce qui la fonde et ce vers quoi, en dernier ressort, elle tend (Zarifian, 2013, §37). Comme le montre ce dernier, la réalité des relations de service est faite de compositions et « d'arrangements ». En prenant comme point de départ les résistances des salariés au contact, celle des clients et la relation de service, notre recherche a permis de montrer ces points de rupture qui déclenchent cette résistance. Néanmoins, nous avons analysé des organisations susceptibles de générer ces résistances, ce qui a eu pour effet de mettre à nu la relation de service dans ce qu'elle est dans son essence : un antagonisme de rapports sociaux. Le modèle que nous proposons a donc vocation à décrire le déclenchement de manifestations de résistance impliquant salariés et clients. C'est lorsque les organisations se rapprochent le plus de ce modèle en refusant tout « arrangement », toute « négociation » informelle entre logiques qu'elles soient professionnelle et managériale, de service et managériale, comme c'est le cas pour les trois organisations que nous avons étudiées, qu'elles tendent à se rapprocher de « l'essence » de notre modèle de la relation de service et à générer ainsi une résistance des salariés au contact impliquant les clients. En effet « la mission » des salariés au

contact est la réussite de la rencontre de service. Lorsque leur engagement de service entre en conflit avec la logique managériale de profit, leur résistance s'ensuit. Comme nous l'avons vu précédemment dans la présentation de nos résultats, notre modèle montre également la superposition du conflit de modes de rationalisation organisationnelle avec le rapport social de travail.

#### **5.2.2.1 Résistances dans le cadre de la relation de service**

En raison de la nature de la relation de service, le client a pour principale préoccupation la réussite de la rencontre de service à son profit. Sa compréhension de la relation de service est donc restreinte. Elle est liée à ses propres expériences passées qui sont souvent limitées. En fait, il ne maîtrise que partiellement le déroulement de celle-ci et ne peut intervenir que sur des facteurs secondaires liés à la notion de *client-roi*, comme par exemple, le temps d'attente ou l'attitude du personnel de service. Le salarié est le seul à disposer d'une vue d'ensemble de la relation de service, il dispose donc d'un avantage certain sur le client. Il est souvent, également, celui qui en donne le tempo. En tant que professionnel, il dispose d'une expertise approfondie. Il est également d'autant plus à même d'émettre un jugement sur la qualité de la rencontre de service qu'il dispose de nombreux éléments de comparaison, ce qui est loin d'être le cas du client. Il est intéressant de remarquer que face au management, il dispose aussi d'un avantage : celui de la compréhension de la rencontre de service.

La relation de service est une coproduction, ce qui suppose une coopération entre salariés au contact et clients. Mais chacun en a sa propre vision. Le client cherche à « tirer » à son profit la rencontre de service, ce qui tend à le séparer du salarié. Par contre, le salarié « voit plus loin » que le client qu'il sert à un instant précis, ce dernier n'étant pas en mesure de s'extraire de l'égo-centrage nécessaire à la réussite de sa rencontre de service. D'autre part, le salarié est inséré dans un collectif de travail, là où le client est isolé et ne dispose pas d'éléments de comparaison. Étant égocentré dans le cadre du rapport social de service, ce dernier a du mal à se projeter au delà de la simple rencontre de service. Toute action de résistance, initiée par le consommateur, sera d'abord individuelle et dirigée, comme on tend à le voir dans les résultats de l'étude, vers les salariés, avant d'être éventuellement collective et d'impliquer, par la suite le salarié au contact. Le salarié peut donc initier des actions de résistance pour préserver la qualité de la relation de service. Mû par une éthique du service, il tend à invoquer, comme le montrent les propos des salariés au contact la défense du client comme motif de résistance. Si

cette dernière se déroule d'abord en interne, au sein de l'organisation, elle ne peut ensuite que mobiliser celui qui en est la source de légitimité : le client.

Plus qu'une résistance conjointe, se met en place une résistance associant les clients. Cette résistance s'effectue d'abord à l'initiative des salariés, *au nom du client*, et bénéficie, ou pas, de l'appui du client. Par la suite, les salariés vont tenter de s'impliquer et d'impliquer le client de manière graduelle en faisant *pour* et *avec*. Le salarié a un rôle moteur. Dans certains cas exceptionnels, la résistance du client peut prendre un caractère autonome, tout en se coordonnant avec la résistance des salariés. Ce modèle ne contredit pas la notion de *chaines d'équivalences* qui se réfère à la résistance collective, conjointe des salariés au contact et des clients et qui relève, lui, de la dynamique des mouvements sociaux.

## 5.3 Apports de la recherche

À partir des résultats de nos recherches, des implications théoriques et managériales peuvent être dégagées.

### 5.3.1 Implications théoriques

Cette recherche enrichit plusieurs champs de travaux. Nous allons d'abord dégager des apports dans les trois champs de littérature explorés : I/ résistance des salariés, II/ résistance des clients et III/ relation de service. Puis nous explorerons les apports qui concernent les interrelations entre ces trois champs.

I/ Dans le champ de la résistance des salariés, notre contribution principale est de dépasser le cadre strict de l'antagonisme structurel entre salariés et management. Nous avons montré comment les salariés peuvent résister *pour* et *par* le client dans le cadre de la relation de service. Nous proposons donc un décroisement de ce courant de recherches par l'inclusion de travaux d'autres champs de la littérature, tels que celui de la relation de service. Il ne s'agit plus seulement de penser les phénomènes de pouvoir exercés entre deux catégories d'acteurs potentiellement antagonistes – personnel/management – mais leurs effets de dérivation ou d'addition quand ce tiers qu'est le client est en jeu. Nous avons montré qu'on ne peut limiter l'étude de la résistance des salariés à la stricte opposition de ces derniers au management. Les salariés au contact interagissent avec des clients et dans le cadre d'un engagement de service orientent leur activité en fonction de ces derniers. Les clients jouent donc un rôle non négligeable dans l'apparition de phénomènes de résistance. Des rencontres de service difficiles peuvent ainsi les amener à résister. En effet, les salariés ne sont pas dupes, et au lieu d'incriminer les clients, ils sont souvent conscients que les difficultés qu'ils rencontrent avec ceux-ci sont provoquées par une politique managériale de la relation client.

Par ailleurs, nous révélons un lien entre l'intensité résistante du salarié et le degré d'implication du client. Plus le salarié résiste, plus il essaye de s'en faire un allié. Ce qui

montre à quel point la résistance, même lorsqu'elle est individuelle, doit toujours être comprise dans son aspect relationnel. Résister c'est d'abord communiquer son opposition.

En même temps, nous avons montré qu'une approche de la résistance des salariés doit être en mesure de prendre en compte la prégnance des appareillages de pouvoir et, simultanément, l'intelligence et la créativité des salariés lorsqu'ils s'y opposent en faisant intervenir des tiers que sont les clients. Les travaux que nous avons analysés dans notre revue de littérature tendent trop souvent vers l'un de ces deux pôles et surestiment ou sous-estiment la résistance des salariés. Nous avons ainsi montré que certains cadres très restrictifs, basés sur des dispositifs de pouvoir de type disciplinaire, peuvent coexister avec une résistance inventive, voire même astucieuse.

Nos résultats permettent également de revisiter la notion d'intérêt, en l'occurrence des salariés, telle qu'elle apparaît dans de nombreux travaux. Plus qu'un intérêt individuel transparaît un intérêt au sens bourdieusien du terme, d'être « intéressé par » (Bourdieu, 1992). Bourdieu (1992) parle ainsi « d'intérêt désintéressé » en montrant comment les acteurs d'un champ sont souvent plus « intéressés » par ses enjeux symboliques, que par l'éventuel profit qu'ils peuvent en tirer. Les salariés sont ainsi « intéressés » par le fonctionnement de leur métier et par les enjeux de leurs domaines. Les sources d'intérêt des salariés sont multiples : la vision de leur métier et la façon dont l'entreprise gère la relation client en constitue des exemples non négligeables. C'est donc une vision différente des salariés qui transparaît dans notre étude, et qui nous semble utile pour « rafraîchir » ce courant de recherche. En effet, ces salariés résistants, même s'ils savent que leurs avis ne seront jamais écoutés, ne renoncent pas pour autant à réfléchir et à questionner, en permanence, le fonctionnement de leur entreprise. C'est donc par la confrontation du concept de résistance des salariés avec la relation de service qu'une nouvelle vision de la résistance apparaît. Multidimensionnelle, elle synthétise les diverses approches de la résistance et permet de montrer sa complexité.

II/ Dans le champ de la résistance des clients, il apparaît que le salarié au contact est négligé ou tend à être considéré comme un simple représentant de l'entreprise à laquelle le client résiste. Dans la plupart des cas de réclamations, voire de contacts avec des services clients, ceux-ci s'adressent à des salariés qui sont loin de partager la vision stratégique de leur entreprise. C'est un paramètre qui nous paraît primordial à prendre en compte. Cette recherche montre l'importance et la force d'entraînement de la résistance du client dans les

occasions ponctuelles où celle-ci est dirigée contre l'entreprise et non pas contre le salarié au contact.

En même temps, nous montrons comment les salariés au contact, premiers interlocuteurs des clients, sont les plus à même de connaître la résistance des consommateurs. Cette source d'informations est négligée dans les études sur la résistance des consommateurs. Pourtant, il apparaît qu'un certain nombre de manifestations des clients considérées comme déviantes s'apparentent souvent à des actes de révolte à l'égard des entreprises. En tant que représentants de l'entreprise, les salariés au contact sont les plus à même de les connaître et d'en expliquer la raison. Les chercheurs pourraient ainsi avoir accès à une multitude de petites manifestations de résistance, à peine visibles et donc relevant du domaine de *l'infra-politique*, au sens de Scott (2008), en s'intéressant à ces salariés.

III/ En ce qui concerne la relation de service, les apports sont de plusieurs ordres.

Le premier est de montrer l'importance des interrelations dans le cadre de la relation de service. Ce point a des implications importantes, car il tend à montrer la difficulté à segmenter la relation de service en des dyades, salarié-management et salarié-client. Souvent l'analyse de cette relation n'est faite qu'au niveau du seul rapport salarié au contact-client. Pourtant, notre description du déclenchement des phénomènes de résistance montre bien qu'il s'agit là « d'un jeu à trois » (Zarifian, 2013), impliquant le management, les salariés au contact et les clients, ce que plusieurs chercheurs (Bouveresse, Baujard et Haim, 2011 ; Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011 ; Mulki, Jaramillo et Locander, 2006 ; Mulki et al., 2012) ont d'ailleurs pressenti. Ce n'est donc pas une simple addition de ces deux rapports que sont : le rapport social de service et le rapport social de travail. Nous montrons ainsi la force de la relation salarié-employeur dans le cadre de la relation de service. A l'inverse, nous montrons également l'influence des clients dans la résistance des salariés, et donc, dans la relation salarié-management. Chacun de ces deux rapports sociaux ne peut donc être étudié l'un sans l'autre. Le rapport avec le management est toujours présent dans le déroulement du rapport salarié-client. Il en est de même pour le rapport salarié-management qui ne peut être compris sans le rapport salarié-client.

Le second apport est d'infirmer la vision normative de la relation de service d'Eiglier et Langeard (1987) telle qu'elle transparaît dans leur modèle de production de service (*servuction*). Au delà de la vision mécaniste de ce modèle, notre étude montre comment la

relation de service est traversée de tensions multiples : on ne peut comprendre cette dernière sans les prendre toutes en compte. En effet, le salarié au contact, du fait de son activité ne peut être assimilé à un simple rouage d'une simple machinerie. De par sa position, il est « le service » et en tant que tel il dispose, de fait, d'une certaine autonomie, ce que montre cette étude sur la résistance de ces salariés dans le cadre de la relation de service.

Notre troisième apport est de montrer la pertinence d'approches envisageant la relation de service sous l'angle de la combinaison de ses rapports de forces, donc de ses relations de pouvoir. Celles-ci sont multiples et se combinent mais ne sauraient être réduites à l'un ou l'autre des rapports sociaux la composant. Loin d'être négatifs, ces rapports de force structurent la relation de service. Ce sont des éléments importants de la relation de service qui mériteraient plus d'attention dans le cadre de notre discipline.

Notre dernier apport est de montrer que la coproduction ne permet pas d'appréhender la relation de service. Plus que d'une notion opérationnelle, il s'agit d'un concept à vocation compréhensive permettant d'appréhender la nature d'une certaine forme de participation du client. En effet, plus qu'une coproduction, la rencontre de service est d'abord caractérisée par un rapport social entre deux personnes aux positions différentes, un salarié et un client (Jeantet, 2003). C'est d'ailleurs cette notion de « rencontre » qui apparaît, plus que le concept de coproduction, qui lui est absent des discours de nos répondants.

Par la mise en perspective de la notion de résistance dans le cadre du salariat et de la consommation, nous avons montré la pertinence et la souplesse de ce concept. La résistance en ce qu'elle suppose une relation de pouvoir, donc un rapport de forces permet une compréhension affinée de concepts qui semblaient distincts à l'origine. Nous avons ainsi vu que la résistance des salariés et la résistance des consommateurs partagent de nombreux points communs malgré leurs divergences liées aux différences, quand à l'exercice d'une relation de pouvoir. Si le rapport salarié-management est basé sur une relation continue, le rapport des consommateurs aux firmes est discontinu, ce qui entraîne une résistance forcément intermittente.

En conclusion, nous avons montré les bénéfices possibles d'une approche visant à décroiser ces différents champs de la littérature que sont la résistance des salariés, la résistance des consommateurs et la relation de service. Cette mise en perspective croisée a

ainsi permis une vision renouvelée de ces trois courants de recherche qui a bénéficié à chacun d'entre eux.

### 5.3.2 Implications managériales

Le paradigme de la *servuction* imprègne très fortement de nombreux responsables marketing. Pourtant, de par sa vision mécaniste, il ne permet pas une vision actuelle de la relation de service. Considérer cette dernière comme un système dont les salariés au contact ne sont que de simples rouages ne permet pas d'appréhender sa complexité. Comme le montre cette étude, le salarié au contact est au centre de la relation de service et ce n'est que par lui que peut passer la satisfaction du client. Cela est cohérent avec certains travaux de praticiens dont Vineet Nayar<sup>90</sup> (2011), PDG d'un groupe spécialisé dans les nouvelles technologies, il préconise de donner le rôle central qui sied au salarié au contact. Notre étude montre comment la capacité de ces salariés à « faire du lien » avec la clientèle et la fidéliser n'est pas prise au sérieux par le management des organisations étudiées.

Pourtant, l'*Académie du service*, cette structure de formation liée au groupe ACCOR, héritière du modèle de la *servuction*, préconise de remettre le salarié au contact au centre des attentions de l'entreprise avec son modèle de la « symétrie des attentions ». Ainsi pour son dirigeant, J.J. Gressier (2015) « la qualité de la relation entre les personnels et les clients est égale à la qualité de la relation entre les personnels et l'entreprise ». On ne peut donc espérer améliorer l'un sans améliorer l'autre. Il est intéressant de remarquer que pour deux des organisations étudiées, la FNAC et La Poste, seuls comptent les clients, les salariés étant soit des individus qui doivent s'adapter ou, dans le meilleur des cas, « faire du chiffre ». Plutôt que de penser les salariés et les consommateurs de manière disjointe, les premiers étant censés être, par essence, attachés à l'organisation, notre recherche invite à approfondir et à prendre en compte les notions qui les rapprochent.

D'après J.J. Gressier (2015), les entreprises font ainsi des efforts incessants pour améliorer la qualité de la relation de service qui semblent, néanmoins, relativement inefficaces. Une étude

---

<sup>90</sup> « Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management ».



de 2014 de *l'Académie du service* nous apprend que seuls 7% des français se disent « tout à fait satisfaits » des services rendus par les entreprises. Pour le président de cette structure, la solution passe par une attention renouvelée à l'égard du personnel au contact.

D'autre part, il paraît nécessaire de rompre avec l'illusion liée au paradigme de la *servuction* que, par une performance accrue, le personnel au contact pourrait résoudre les tensions inhérentes à la relation de service. Ces dernières résultent, en partie, d'un contexte organisationnel et d'une politique managériale de gestion de la relation client. Ainsi, les salariés résistants de notre étude manifestent un engagement certain, et paraissent pour certains très impliqués dans leurs métiers. Paradoxalement, leur résistance découle de leur engagement de service. En effet, les salariés au contact ne peuvent suppléer à eux seuls aux contradictions managériales concernant la gestion de la relation client. Cela est d'autant plus vrai que leurs marges de manoeuvre se réduisent dans le cadre d'une centralisation renforcée.

Il faut également prévenir les conséquences, en termes de fidélisation, de la substitution de cet esprit de service par une priorité accordée aux intérêts financiers de l'entreprise. Si cette dernière peine à envisager une possible résistance *conjointe* des salariés et des clients dans la rencontre de service, ce n'est pas le cas du salarié qui peut, comme nos résultats le montrent, chercher à s'opposer aux directives managériales en s'appuyant sur le client.

En fin de compte, ce travail suggère de penser *conjointement* la rencontre de service : cette dernière est d'abord une relation entre des acteurs visibles et des acteurs invisibles, entre des salariés au contact et des clients, mais aussi entre des salariés au contact et des managers qui agissent de façon *conjointe*. Une attention soutenue doit donc être portée à l'origine et aux implications des directives managériales. Aujourd'hui, leur conception et leur exécution implique trop souvent une séparation entre deux niveaux : managers d'un côté, personnels au contact de l'autre. Pourtant, comme l'ont montré les travaux sur les communautés de pratique (Brown et Duguid, 1991 ; Mebarki et Oiry, 2009, 2011), la connaissance au sein de l'entreprise est diverse et distribuée entre de multiples acteurs. Ainsi la stratégie de l'entreprise pourrait être le résultat d'une négociation entre des logiques différentes, propres à des catégories diverses d'acteurs.

## **5.4 Limitations et voies de recherche**

Nous nous intéressons ici aux limitations de ce travail et, à la suite, aux voies de recherche futures.

### **5.4.1 Limitations**

Elles tiennent avant tout à la méthode de sélection et de recrutement de l'échantillon, constitué exclusivement de salariés « résistants ». Le premier écueil tient à la difficulté d'accès à ces derniers, les risques pesant sur l'emploi nécessitent une grande confiance de la part des répondants à l'égard du chercheur, sans oublier l'usage qui peut être fait des résultats de cette étude. Nos répondants « résistants » sont également relativement âgés et anciens dans leurs organisations. Le recrutement d'un échantillon varié en termes d'âge répondant à nos choix de cas « riches » et « intenses » s'est révélé extrêmement difficile. Au regard de la difficulté à recruter des répondants aptes à dévoiler, avec suffisamment de profondeur, leurs actions résistantes, nous avons privilégié la qualité des informations fournies à la représentativité de l'échantillon.

Une deuxième limite tient aussi aux terrains choisis : trois organisations soumises à de fortes pressions, donc en « tension ». Il serait intéressant de vérifier si des formes de résistance analogues peuvent émerger également dans des contextes stabilisés. En même temps, nous remarquons que la résistance est plus forte dans les secteurs où la peur du licenciement est moindre. En effet, La FNAC subit, depuis plusieurs années, des programmes parfois conséquents de réductions d'effectifs. C'est là que nous avons rencontré la résistance la plus faible. Cette enseigne constitue pourtant une exception en termes de syndicalisation dans le domaine de la grande distribution. Rien de tel à La Poste, même si la peur du licenciement « pour faute » y est très présente et explique un niveau élevé d'anxiété chez les postiers. Quant à l'hôpital, son personnel est avant tout constitutif d'une profession : ces salariés peuvent sans trop de difficulté trouver un autre emploi. Il est donc probable que des formes de résistance plus pernicieuses se manifestent dans la grande distribution. C'est ainsi que nous

avons rencontré, dans le cadre de ce travail, une responsable RH du groupe C&A qui nous a expliqué l'importance des comportements déviants (vols) chez les vendeurs dans ce secteur d'activité. Il est intéressant de constater que ce type de conduite est absent à la FNAC, qui se caractérise par un niveau extrêmement bas de « démarque inconnue » causée par les vendeurs.

Une troisième limite tient à la pertinence de notre modèle théorique pour rendre compte de la relation de service dans son ensemble. Notre étude est basée sur des salariés résistants et en tant que tels, ils ne sont pas forcément représentatifs de la moyenne des employés de leurs organisations respectives. Néanmoins, notre modèle cherche à rendre compte des liens et tensions de la relation de service, particulièrement visibles dans le cadre des phénomènes de résistance que nous étudions et difficilement observables dans des contextes plus consensuels. La pertinence de ce cadre théorique axé sur la notion de tensions entre rapports sociaux de travail et de service reste donc à vérifier dans le cas où les contextes ne présentent pas de caractère antagonique marqué. Autrement dit, se pose la question de sa généralisation possible dans tous les contextes de travail.

Enfin, une quatrième limite réside dans le fait d'avoir centré la focale sur la relation management-salarié au contact, en laissant dans l'ombre le rôle modulateur joué par le management intermédiaire dans ces situations (Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011 ; Singh, 1993). D'autant plus que, comme semble le montrer notre étude, ce dernier n'est pas toujours en accord avec les directives du management global, et peut aussi résister à sa façon (Courpasson et Dany, 2009 ; Courpasson et Hoenig, 2008 ; Vas, 2005). Ce personnel d'encadrement ne peut être considéré comme une simple courroie de transmission de directives managériales, comme le montre nos répondants. C'est ainsi particulièrement frappant à La Poste, structure très centralisée où, malgré cela, les répondants mettent l'accent sur la capacité de ces derniers à infléchir ces directives. Ils font ainsi la distinction entre les responsables qui « suivent telles quelles » ces directives managériales et ceux qui les adaptent au terrain.

### **5.4.2 Voies de recherche futures**

Celles-ci sont consécutives aux lacunes de ce travail.

Tout d'abord, la vérification de notre modèle théorique décrivant le fonctionnement de la relation de service constitue la voie future la plus prometteuse et significative.

Ensuite, il paraît ainsi nécessaire de s'intéresser à la résistance de salariés au contact plus jeunes dans des contextes plus exposés. Il faudrait, pour cela, s'intéresser à une résistance ayant un caractère « infrapolitique » au sens de Scott (2008). Pour cela, il serait utile d'analyser les discours quotidiens des salariés afin d'y détecter des signes de résistance.

Il serait également séduisant de rechercher des formes de résistance dans d'autres enseignes commerciales et également dans des secteurs plus traditionnels tels que la banque et l'assurance. Le service public constitue également une source d'enseignements des plus intéressante, ce type de résistance mériterait ainsi d'être étudié, par exemple, dans le cadre du transport de passagers par rail.

L'étude de la résistance des salariés en relation avec l'attitude du management intermédiaire constitue également une piste prometteuse. Comme nous l'ont montré nos salariés résistants, ces derniers manifestent une opposition au management tout en « négociant » cette résistance avec leur supérieur hiérarchique immédiat.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**



## Conclusion

Notre travail de recherche avait pour objet principal l'étude des formes de « résistance conjointe » entre des salariés au contact et des clients. Ce faisant, il supposait de réunir trois objets théoriques : la résistance des salariés, la résistance des consommateurs et la relation de service. Cette confrontation nous engageait à analyser leurs interrelations dans le cadre de la rencontre de service. Nous avons ainsi révélé le bénéfice à tirer d'une telle démarche qui rejaillit sur chacun des champs étudiés en les décroissant. L'incidence de la relation-client sur la résistance des salariés a ainsi été montrée. Cela permet de reconsidérer cette résistance au delà du cadre restreint de la relation entre l'employeur et le salarié. De la même manière, nous avons évoqué l'insuffisance de travaux actuels sur les rapports entre le salarié et le client dans le cadre de la résistance des clients, Ces derniers manifestant, a priori, une opposition au personnel au contact. Finalement, nous avons dévoilé l'importance des rapports de forces croisés, donc de résistances au sein de la relation de service. Car cette dernière réunit autant qu'elle peut opposer les acteurs aussi différents que sont le management, le client et le salarié.

Il est ainsi apparu que la clientèle pouvait être une cause de résistance chez les salariés au contact. Des signes d'empathie sont apparus entre ces deux catégories : clients et salariés. La littérature nous a également montré que des phénomènes collectifs, organisés et regroupant des salariés et des consommateurs, pouvaient être assimilés à des formes de « résistance conjointe ». Le cadre théorique des *chaînes d'équivalence* de Laclau et Mouffe (1985, selon Palpacuer et Balas, 2009) nous en donnait les modes de déclenchement. Mais, les phénomènes, étudiés précédemment, de résistance dans lesquels les clients sont à l'initiative

d'actions à la suite de mouvements des salariés (Cissé-Depardon, 2009 ; Klein, Smith et John, 2004 ; Palpacuer et Balas, 2009) relèvent en réalité de la *dynamique des mouvements sociaux*. Élargir notre propos à ces situations nous aurait conduit à délaisser les spécificités de la relation de service, or c'est précisément dans ce cadre que la résistance se manifeste d'une manière forte, quoique confidentielle. Comme l'a montré Scott (2008), dans leur immense majorité, les actes de résistance sont quotidiens, individuels et à peine visibles. Circonscrire notre domaine d'étude, nous a donc permis de renouveler la compréhension des motifs qui poussent les personnels au contact à agir. Cela nous a permis de qualifier différentes formes de résistance de salariés, lesquels peuvent résister *au nom de*, *pour* ou *avec* les clients. Notre étude a montré que, dans le cadre de la relation de service, les salariés au contact et les clients, s'associent de manière ponctuelle mais ne « se réunissent » pas. Il apparaît, en définitive, que les clients sont, de manière exceptionnelle, à l'initiative d'épisodes de résistance impliquant ces deux types d'acteurs. L'immense majorité de ces phénomènes est déclenchée par les salariés au contact qui décident d'impliquer les clients.

L'étude des causes et des déclencheurs de ces phénomènes a révélé des interrelations et des tensions qui structurent la relation de service. Pour les montrer, il était nécessaire d'analyser la nature de la relation qui s'établit entre les clients et les salariés pour comprendre ce qui motivait la résistance de ces derniers. Parallèlement, nous avons mis en exergue et souligné l'influence de la politique managériale qui cadre la rencontre de service. Afin de mieux en cerner les enjeux, nous avons observé les relations qui s'établissent entre le management et les salariés au contact dans le cadre de la relation de service. Nous avons également montré que les salariés au contact sont, en raison de leur fonction, les principaux récepteurs de la révolte ou de la résistance des clients et que souvent, le mécontentement de ces derniers est, en réalité, orienté contre le management de l'entreprise. *In fine*, la relation de service est constituée d'un ensemble d'acteurs : le client, le salarié au contact et le management. Elle est traversée par des tensions et des liens entre ces différents protagonistes et ne peut être comprise si l'on fait abstraction de ceux-ci. A ce titre, le modèle de la *servuction* d'Eiglier et Langeard (1987) prend bien en compte les tensions entre les clients et les salariés, mais il omet de prendre en considération les antagonismes qui peuvent exister entre le salarié et le management.

Cette nouvelle compréhension de la relation de service nous a conduits à proposer un modèle théorique explicatif des phénomènes de résistance que nous avons pu observer dans notre



travail de recherche. Pour cela nous nous sommes appuyés sur la notion de « double rapport social » au sein de la relation de service. Ce cadre théorique a également pour ambition de décrire le fonctionnement intrinsèque de la relation de service et de montrer comment elle repose sur des équilibres dynamiques, sans cesse renouvelés, entre les différents acteurs qui la composent.

D'un travail de recherche résulte souvent un résultat secondaire et inattendu, qui a priori n'est pas constitutif de l'objet de recherche. C'est le cas d'O'Connell Davidson (1994) qui étudiant la résistance des salariés découvre l'influence de la relation de service dans cette dernière, d'El Euch Maalej et Roux (2012) qui, cherchant à comprendre la résistance aux programmes de fidélité révèlent l'empathie des consommateurs à l'égard des salariés au contact ou de Barbier (2012) qui, s'intéressant à la résistance des vendeurs à l'égard des clients montre, incidemment, son lien avec la résistance des salariés.

Dans notre cas, ce travail a pour résultat inespéré de montrer, dans le cadre de la relation de service, la force de mécanismes d'empathie résultant, pour les salariés, de leur engagement de service. Cet aspect de la relation est manifeste chez certains de nos répondants. L'exemple des deux scènes du film « Lettres d'Iwo Jima » placées en préambule de cette thèse (p.13), qui ne s'inscrivent pourtant pas dans la relation de service, sont à ce titre particulièrement éclairantes. Deux individus, un soldat (qui représente le pouvoir) et une mère de famille (dont la façade de maison n'a pas de drapeau), se comprennent. L'empathie du soldat pour la mère le conduit à commettre un acte de résistance qui aura de lourdes conséquences.



## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**



# A

- Abramovici, M. (2011). Attention, un client peut en cacher un autre » Gérer les clients en situation perturbée. *Gérer & Comprendre*, (5).
- Adorno, T. W. (1964). L'industrie culturelle. *Communications*, 3(1), 12–18.  
DOI : 10.3406/comm.1964.993
- Aghouchy, K. (2003). Les procédures comme forme de contrôle des comportements et des valeurs : le cas d'un centre d'appels téléphoniques. *Connexions*, 1(79), 47–68.  
DOI : 10.3917/cnx.079.0047
- Alis, D. (1997). *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance*. Université d'Aix-Marseille III.
- Allard-poesi, F. (2009). Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management ? Que pourrait-elle être ? *Etudes Critiques En Management* », *Économies & Sociétés*, (décembre 2009), 1975–1999.
- Allard-Poesi, F. (2011). A Foucauldian perspective on strategic practice : strategy as the art of (un)folding. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, et E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 168–182). Cambridge : Cambridge University Press.
- Alvesson, M. et Willmot, H. (1992). Critical Theory and Management Studies : An Introduction. In M. Alvesson et H. Willmott (Eds.), *Critical Management Studies* (pp. 1–20). London : SAGE Publications.
- Analoui, F. (1995). Workplace sabotage : its styles, motives and management. *Journal of Management Development*, 14(7), 48–65. DOI : 10.1108/02621719510097361
- Anderson, P. (1978). *Sur Gramsci*. Paris : Librairie François Maspero.
- Angermüller, J. (2007). Qu'est-ce que Le Poststructuralisme Français ? *Langage et Société*, 120(2), 17. DOI : 10.3917/lis.120.0017
- Arendt, H. (2014). *Qu'est-ce que la politique ?* Paris (édition française) : Seuil.
- Arnold, S. L., Nguyen, D. T. et Hartley, N. (2011). Pro bono service sheds new light into commercial friendship. *Journal of Strategic Marketing*, 19(July 2011), 381 – 394.  
DOI : 10.1080/0965254X.2011.586717
- Ashforth, B. E., et Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. DOI : 10.2307/258189
- Assoun, P. L. (1990). *L'école de Francfort*. Paris : PUF.

## B

- Babbage, C. (1986a). On the Division of Labour. In *On the economy of machinery and manufactures*. Fairfield, NJ : Augustus M ; Kelley.
- Babbage, C. (1986b). Sur la division du travail mental. In *On the economy of machinery and manufactures*. Fairfield, NJ : Augustus M ; Kelley.
- Bäckström, L., Pitt, L., Campbell, C. et Nel, D. (2009). Personal acquaintances and salespeople in financial services : Differences between customers and friends. *Journal of Financial Services Marketing*, 14(1), 26–39. DOI : 10.1057/fsm.2009.5
- Bancel-Charensol, L., Codello-Guijarro, P. et Jougoux, M. (2011). Le pilotage de la relation de service entre régulation des comportements et satisfaction du client. *Gérer & Comprendre*, (105), 28–37. DOI : ISSN 0295.4397
- Banikema, A. et Roux, D. (2014). La propension à résister du consommateur : contribution à l'étude d'une disposition à s'opposer aux tentatives d'influence marchande. *Recherche et Applications En Marketing*, (29).
- Barba, T. (2014). *Le livre noir de La Poste*. Paris : Michalon Éditeur.
- Barbier, P. (2012). Contrainte relationnelle et résistance au travail Les vendeurs des grands magasins. *Sociétés Contemporaines*, 2(86), 31–57.
- Bareil, C. (2004). *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*.
- Barnard, C. I. (1938). The theory of Authority. In *The functions of the executive* (pp. 161–184). Cambridge : Harvard University Press.
- Barrey, S. (2002). Les grimaces du client Des figures du consumérisme aux figures du consommateur « écrivain. » *Sciences de La Société*, 19(Mai), 143. DOI : 10.1080/0965254X.2011.586717
- Barth, I. et Bobot, L. (2010). Du client « roi » au client « déviant ». In *Journées de Recherches en Marketing de Bourgogne* (pp. 21–39).
- Batifoulier, P. (2011). On ne naît pas marchand, on le devient : la construction du marché de la santé. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 197–207). Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant.
- Batifoulier, P. (2012). Économie des conventions. In *Universalis*.
- Baudrillard, J. (1968). *Le système des objets*. Paris : Gallimard.
- Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation*. Paris : Denoël.
- Becker H. S. (1963). *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*. Paris : Métailié.

- Béji-bécheur, A., Besson, M. et Bonnemaizon, A. (2013). Structuration de la recherche en marketing en France et point de vue des chercheurs sur les thématiques d'avenir. *Décisions Marketing*, (72), 43–64.
- Belk, R., Fischer, E. et Kozinets, R. (2013). Approaches to Data Analysis, Interpretation and Theory Building for Scholarly Research. In *Qualitative Consumer and Marketing Research*. London : SAGE Publications.
- Bell, E. L. et Forbes, L. C. (1994). Office folklore in the academic paperwork empire : The interstitial space of gendered (con)texts. *Text and Performance Quarterly*, 14, 181-196.
- Bell, S., Menguç, B. et Stefani, S. L. (2004). When Customers Disappoint : A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112 – 126. DOI : 10.1177/0092070303261467
- Bendapudi, N. et Leone, R. P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(January), 14–28.
- Benedetto-Meyer, M. (2006). Gestion de la relation client Entre rationalisation industrielle et professionnelle. In *Au nom du client Management néo-libéral et dispositifs de gestion* (pp. 85–108). Paris : L'Harmattan.
- Benedetto-Meyer, M. (2011). Des statistiques au cœur de la relation clients : l'accès aux « données clients », leur effet sur l'organisation du travail et les relations clients / vendeurs en boutique. *Sociologies Pratiques*, 1(22), 49–61.
- Benghozi, P. (1998). De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales. *Réseaux*, 16(91), 13–29.
- Benier, G. (1992). Le Crédit Agricole, acteur de ses mutations. In *Collection des études* (pp. 359–364). Paris : CERECQ.
- Bennet, R. C. et Cooper, R. G. (1981). The Misuse of Marketing : An American Tragedy. *Business Horizons*, 24(November-December), 51-61
- Benoit-Moreau, F., Bonnemaizon, A. et Cadenat, S. (2013). La participation ordinaire. Mieux comprendre le vécu du consommateur pour faciliter son adhésion. *Revue Française de Gestion*, 39(234), 151–166. DOI : 10.3166/rfg.234.151-166
- Bergadaà M. (2004), Evolution de l'épistémè économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 1, 55-72.
- Bhattacharya, C. B. et Elsbach, K. D. (2001). Defining Who You Are By What You're Not ; Organizational Disidentification and The National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 393–414.
- Bhattacharya, C. B. et Elsbach, K. D. (2002). Us Versus Them : The Roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 26–36.

- Bhattacharya, C. B. et Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification : A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(April), 76–88.
- Bielen, F. et Sempels, C. (2007). Les fondement du marketing des services : examen critique évolution. *Revue Française Du Marketing*, (212 Avril), 53– 65.
- Billier. (2000). *Le pouvoir*. Paris : Armand Colin Editeur.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. et Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters : The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(October), 95–106.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. et Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(January), 71–84.
- Blanc, J. (2010). *Au commencement de la résistance - Du côté du musée de l'homme 1940-1941*. Paris : Editions du Seuil.
- Blocker, C. P., Houston, M. B. et Flint, D. J. (2012). Unpacking What a “Relationship” Means to Commercial Buyers : How the Relationship Metaphor Creates Tension and Obscures Experience. *Journal of Consumer Research*, 38 (February), 886–908. DOI : 10.1086/660916
- Böhm, S., Dellagnelo, E. et Mendonça, P. (2010). Political discourse theory and empirical studies of resistance movements : A critical analysis from an organizational perspective. In *Organization Studies Summer Workshop, Margaux, France, 26-28 May 2010* (pp. 1–20).
- Boisard-Castelluccia, S. et Tahssain, L. (2011). La résistance au changement par auto-persuasion : le cas de la mise en place d'un extranet. *Revue Sciences de Gestion*, (82), 21–38.
- Boltanski, L. (2008). *Rendre la réalité inacceptable A propos de la production de l'idéologie dominante*. Éditions Demopolis.
- Boltanski, L. (2009). *De la critique Précis de sociologie de l'émancipation*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Boudon, R. et Bourricaud, F. (1982). Conformité et déviance. In *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris : PUF.
- Bourdieu, P. (2000). *Les structures sociales de l'économie*. Paris : Le Seuil.
- Bourdieu, P. et Wacquant, L. J. D. (1992). *Réponses Pour une anthropologie réflexive*. *Réponses Pour une anthropologie réflexive*. Paris : Éditions du Seuil.
- Bourgeois, E. et Nizet, J. (1995). *Pression et légitimation - Une approche constructiviste du pouvoir*. Paris : PUF.



- Bouveresse, L., Baujard, C. et Haim, P. (2011). Analyse systémique de la relation service client : quel risque psychosocial pour les salariés ? *Revue Française Du Marketing*, (234/235), 89–103.
- Boyer, A. et Nefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue Des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, Mai-août 2(n° 237-238 – Marketing), 43–55.
- Braud, P. (1985). Du pouvoir en général au pouvoir politique. In M. Grawitz et J. Leca (Eds.), *Traité de Science politique Vol 1* (pp. 335–396). Paris : PUF.
- Braverman, H. (1974). *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XXème siècle* (Monthly Re.). Paris (édition française) : François Maspero.
- Brehm, S. S. et Brehm, J. W. (1981). *Psychological Reactance*. New York : Academic Press.
- Broek, D. van den et Dundon, T. (2012). (Still) Up to No Good : Reconfiguring Worker Resistance and Misbehaviour in an Increasingly Unorganized World. *Relations Industrielles*, 67(1), 97. DOI : 10.7202/1008197ar
- Brown, J. S. et Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Informis*, 2(1), 40–57.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent Changes in the labor process during monopoly capitalism*. Chicago : The University of Chicago Press.
- Burawoy, M. (1998). The Extended Case Method. *Sociological Theory*, 16:1(March).
- Bureau, S. et Suquet, J.-B. (2007). Renouveler l'approche de la profession en contrôle organisationnel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(4 - Décembre), 17–35.
- Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie Du Travail*, 44(1), 99–117.

## C

- Cadenat, S., Bonnemaizon, A., Benoit-Moreau, F. et Renaudin, V. (2013). Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? *Décisions Marketing*, (N°70 - Avril-Juin), 9–24. DOI : 10.7193/DM.070.09.24
- Cadenat, S., Lassus, C. De et Hussant-zebian, R. (2013). Managers et recherche en marketing : de nouvelles attentes dans un contexte de bouleversements technologiques et temporels, (Octobre-Décembre), 65–85.
- Cadin, L., Guérin, F. et Frédérique, P. (2002). *Gestion des Ressources Humaines Pratique et éléments de théorie*. Paris : Dunod.
- Calligaro, M. et Gressier, Jean J. (2011). *Servir ou disparaître*. Paris : Vuibert.

- Campbell, M. C. (2004). Goal Seeker and Persuasion Sentry : How Consumer Targets Respond to Interpersonal Marketing Persuasion. *Journal of Consumer Research*, 31(December).
- Camus, A., Corcuff, P. et Lafaye, C. (1993). Entre le local et le national : des cas d'innovation dans les services publics. *Revue Française Des Affaires Sociales*, (Juillet-Aout), 17–48.
- Chabault, V. (2010). *La FNAC, entre commerce et culture Parcours d'entreprise, parcours d'employés*. Paris : PUF.
- Champy, F. (2011). Pourquoi il faut défendre l'autonomie professionnelle, et comment. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 259–270). Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant.
- Chanial, P. (2011). Comptabilité et gratuité ou le néo-management vu du don. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 249–258). Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant.
- Charbonnier-Voirin, A. et Akremi, A. El. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations Industrielles*, 66(1), 122. DOI : 10.7202/1005109ar
- Charreire, S. et Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Charreire, S. et Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31–55.
- Charreire, S. et Huault, I. (2002). Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management « revisitées. » In *Question de méthodes en Sciences de gestion*. Paris : Éditions Management et Société.
- Chartier, A.-M. et Hébrard, J. (1988). L'invention du quotidien, une lecture, des usages. *Le Débat*, (49), 97–108. DOI : 10.3917/deba.049.0097
- Chebat, J.-C. et Kollias, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66–81. DOI : 10.1177/109467050031005
- Chiss, J.-L., Izard, M. et Christian, P. (2012). Structuralisme. In *Encyclopædia Universalis*. Encyclopædia Britannica.
- Chreim, S. (2006). Managerial Frames and Institutional Discourses of Change : Employee Appropriation and Resistance. *Organization Studies*, 27(9), 1261–1287. DOI : 10.1177/0170840606064106
- Cissé-depardon, K. (2005). Le comportement de boycott : acte de résistance collectif et individuel. In *4° journées normandes de recherches sur la consommation*.
- Cissé-Depardon, K. (2009). Les déterminants de la décision individuelle de participation à un boycott. In *Marketing et Résistance(s) des Consommateurs* (pp. 159–177). Paris : Economica.

- Clegg, S. (1994). Power relations and the constitution of the resistant subject. In *Resistance and Power in Organizations* (pp. 274–325). Londres : Routledge.
- Coch, L. et French, J.R.P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- Cochoy, F. (1999). *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*. Paris : Éditions La Découverte.
- Cochoy, F. (2009). Entre agence et dispositifs : les apories du concept de résistance. In *Marketing et Résistance(s) des Consommateurs* (pp. 47–56). Paris : Economica.
- Cochoy, F. (2011). *De la curiosité*. Paris : Armand Colin Editeur.
- Codello-Guijarro, P., Jougoux, M., et Bancel-Charensol, L. (2011). Vers une approche enrichie des fronts offices dans les relations de service Réflexion à partir du cas d'une CPAM. *Revue Sciences de Gestion*, (82), 123–143.
- Coenen-Huther, J. (2005). Heurs et malheurs du concept de rôle social. *Revue Européenne Des Sciences Sociales*, 132, 65–82. DOI : 10.4000/ress.328
- Collinson, D. (1994). Strategies of resistance : power, knowledge and subjectivity in the workplace. In *Resistance & power in organizations* (pp. 25–68). Londres : Routledge.
- Cometti, J. P. (1994). Le pragmatisme : de Peirce à Rorty. In *La philosophie anglo-saxonne* (pp. 387–492). Paris : PUF.
- Contu, A. (2008). Decaf Resistance : On Misbehavior, Cynicism, and Desire in Liberal Workplaces. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 364–379. DOI : 10.1177/0893318907310941
- Corcuff, P. et Lafaye, C. (1993). Les dilemmes de l'équilibre social : une innovation locale dans le secteur HLM. *Revue Française Des Affaires Sociales*, (Juillet-Aout), 63–80.
- Courpasson, D. et Dany, F. (2009). Cultures of resistance in the workplace. In *The SAGE Handbook of Power* (pp. 332–347). Londres : SAGE Publications.
- Courpasson, D. et Hoenig, J. C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*. (G. Staines, Ed.). Vuibert.
- Cova, B. (2008). CONSUMER MADE Quand le consommateur devient producteur. *Décisions Marketing*, (50), 19–28.
- Cova, B. et Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur. *Recherche et Applications En Marketing*, 24(3), 81–100.
- Cova, B. et Dalli, D. (2009). Working consumers : the next step in marketing theory ? *Marketing Theory*, 9, 315–339. DOI : 10.1177/1470593109338144
- Cova, B. et Dalli, D. (2010). *From communal resistance to tribal value creation*.

- Cova, B., Dalli, D. et Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as "producers": Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231–241. DOI : 10.1177/1470593111408171
- Cova, B., Maclaran, P. et Bradshaw, A. (2013). Rethinking consumer culture theory from the postmodern to the communist horizon. *Marketing Theory*, 13(2), 213–225. DOI : 10.1177/1470593113477890
- Crosby, L. A., Evans, K. R. et Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(July), 68–81.
- Crosby, L. A. et Stephens, N. (1987). Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry. *Journal of Marketing Research*, XXIV (November), 404–412.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977, 1992). *L'acteur et le système Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.

## D

- Dalli, D. et Corciolani, M. (2008). Collective forms of resistance : the transformative power of moderate communities. *International Journal of Market Research*, 50(6), 757. DOI : 10.2501/S1470785308200195
- Danet, F. (2011). Une petite histoire de l'hôpital, de la logique compassionnelle à la logique économique. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 19–30). Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant.
- Darmon, R.-Y. (2012). *Pilotage de la fonction commerciale*. Paris : Economica.
- Darrobers, M., et Le Pottier, N. (2001). *La recherche documentaire* (Repères). Nathan.
- David-Jougneau, M. (1988). La dissidence institutionnelle : une approche sociologique. *Revue Française de Sociologie*, 29(3), 471–501.
- Dawson, L. M. (1969). The human concept : New philosophy for business Marketing concept outmoded today. *Business Horizons*, 12, 29–38.
- De Certeau, M. (1980). *L'invention du quotidien 1. arts de faire*. Gallimard.
- Debord, G. (1992). *La société du spectacle*. Paris : Gallimard.
- Deetz, S. (1992). Disciplinary Power in The Modern Corporation. In *Critical Management Studies* (pp. 21–45). London : SAGE Publications.
- Deetz, S. (2008). Resistance : Would Struggle by Any Other Name Be as Sweet ? *Management Communication Quarterly*, 21(3), 387–392. DOI : 10.1177/0893318907310943

- Degenne, A. (2011). A propos de la notion de rôle dans l'analyse des relations sociales. *Mathématiques et Sciences Humaines - Mathematics and Social Sciences*, 49<sup>e</sup> année (193), 37–45.
- Deleuze, G. (1990). Post-scriptum sur les sociétés de contrôle. In *Pourparlers* (pp. 240–247). Paris : Les éditions de Minuit.
- De Munck, J. (2011). Les critiques du consumérisme. In *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*. La Tour d'Aigues : Éditions de l'aube.
- Dent, E. B. et Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. DOI : 10.1177/0021886399351003
- Dent, E. B. et Powley, E. H. (2002). Employees Actually Embrace Change : The Chimera of Resistance. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7(2), 56–73.
- Deshpande, R. (1983). "Paradigms Lost": on theory and method in research in marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 101–110.
- Desmarez, P. (1997). *La sociologie industrielle aux états unis*. Paris : Armand Colin Editeur.
- Desmond, J., McDonagh, P., et O'Donohoe, S. (2000). Counter-culture and consumer society. *Consumption Markets et Culture*, 4(3), 241–279.  
DOI:10.1080/10253866.2000.9670358
- Diaz-Bone, R., et Thévenot, L. (2010). La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises. *Trivium Revue Franco-Allemande de Sciences Humaines et Sociales*, (5), 1–18.
- Dick, P. (2008). Resistance, Gender, and Bourdieu's Notion of Field. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 327–343. DOI : 10.1177/0893318907309930
- Dolan, S.L., Lamoureux, G. et Gosselin, É. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Domin, J.-P. (2011). Montée en puissance de la « gouvernance » Canada dry ou la reprise en main de l'hôpital par une nouvelle bureaucratie gestionnaire. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 103–112). Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant.
- Dormont, B. (2011). La santé : un coût, certes, mais aussi des bénéfices collectifs et individuels. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 143–151). Bellecombe-en-Bauges : Editions du croquant.
- Dujarrier, M.-A. (2006). Personnalisation vs standardisation Le consommateur mis au travail d'organisation. In *Au nom du client Management néo-libéral et dispositifs de gestion* (pp. 61 – 83). L'Harmattan.
- Dujarrier, M.-A. (2008). *Le travail du consommateur De McDO à E-Bay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*. Paris : Éditions La Découverte.

Dulsrud, A., et Jacobsen, E. (2009). In-store Marketing as a Mode of Discipline. *Journal of Consumer Policy*, 32(3), 203–218. DOI : 10.1007/s10603-009-9104-y

Durand, J.-P. (2004). *La chaîne invisible Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris : Éditions du Seuil.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., et Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.  
DOI : 10.2307/2393235

## E

Egri, C. P. (1994). Working with nature Organic farming and other forms of resistance to industrialized agriculture. In *Resistance & power in organizations* (pp. 128–166).

Eiglier, P. (2004). *Marketing et stratégie des services*. Paris : Economica.

Eiglier, P., et Langeard, E. (1987). *Servuction - Le marketing des services*. Paris : McGraw - Hill.

El Euch Maalej, M. et Roux, D. (2012). Répertoires de critiques et conflits des mondes : une approche conventionnaliste des programmes de fidélisation. *Recherche et Applications En Marketing*, 27(4), 59–94.

Elsharnouby, T. et Parsons, E. (2010). A broader concept of relationships : Identifying new forms of consumer–provider interactions in Egyptian financial services. *Journal of Marketing Management*, 26(December 2010 [13-14]), 1367–1388.  
DOI : 10.1080/0267257X.2010.523833

Essel, R. (2007). *Mémoires d'un inconnu - De l'ombre de la résistance A la lumière de la vie*. Angers : Roger Essel.

Esslimani, B. (2005). *L'orientation client du personnel en contact avec la clientèle : définition et déterminants*. Paris.

Esslimani, B., et Eska, J. I. (2008). Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 2(68), 17 à 29. DOI : ISSN 1163-913X

Evans, A. J. (2008). Dealing with dissent : whistleblowing, egalitarianism, and the republic of the firm. *Innovation : The European Journal of Social Science Research*, 21(3), 267–279. DOI : 10.1080/13511610802404898

Eymard-Duvernay, F., et Marchal, E. (1994). Les règles en action : entre une organisation et ses usagers. *Revue Française de Sociologie*, 35(1), 5–36.

Ezan, P. et Cova, B. (2008). La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans Les communautés de marque : une complicité dangereuse ? *Décisions Marketing*, 52, 51–61.

# F

- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis : The Critical Study of Language*. London : Longman.
- Farges, E. (1997). Du pouvoir en général au pouvoir politique. *Idées Économiques et Sociales*, (Mars), 45–52.
- Favereau, O. (2011). De l'utilité des ordres institués ou comment enrayer l'engrenage de la défiance. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 241–247). Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant.
- Fillieule, O., Agrikoliansky, E. et Sommier, I. (2010). *Penser les mouvements sociaux*. Paris: Editions La Découverte.
- Fleming, P. (2005). Metaphors of Resistance. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 45–66. DOI : 10.1177/0893318905276559
- Fleming, P. et Spicer, A. (2008). Beyond Power and Resistance New Approaches to Organizational Politics. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 301–309.
- Fontenelle, S. (2013). *Poste stressante*. Paris : Seuil.
- Ford, J. D. et Ford, L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, (April 2009), 99–104.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1). DOI : 10.1002/hrdq.20035 3
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- Foucault, M. (1984a). Le pouvoir, comment s'exerce t-il ? In *Michel Foucault Un parcours philosophique au delà de l'objectivité et de la subjectivité* (pp. 308–321). Paris (édition française) : Gallimard.
- Foucault, M. (1984b). Pourquoi étudier le pouvoir : la question du sujet. In *Michel Foucault Un parcours philosophique au delà de l'objectivité et de la subjectivité* (pp. 297–308). Paris (édition française) : Gallimard.
- Fourcade, M., et Healy, K. (2007). Moral Views of Market Society. *Annual Review of Sociology*, (33), 34.
- Fournier, S. (1998). Consumer Resistance : Societal Motivations, Consumer Manifestations, and Implications in the Marketing Domain. *Advances in Consumer Research*, 25, 88–90.
- Friedberg, E. (1988). L'analyse sociologique des organisations. *POUR*, (28), 29–70.

Friedberg, E. (1991). Regard d'un sociologue sur le regard d'un ingénieur. *Annales Des Mines*, (Décembre), 64–74.

## G

Gadrey, J. (1992). *L'économie des services*. Paris : La Découverte.

Gadrey, J. (1994a). La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? *Revue Française de Sociologie*, 35(2), 163–195.  
DOI : 10.2307/3322031

Gadrey, J. (1994b). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie Du Travail*, 94(3), 381–389.

Gadrey, J. (1996). *Services : la productivité en question*. Paris : Desclée de Brouwer.

Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services*. Paris : Éditions La Découverte.

Gadrey, J. et Zarifian, P. (2002). *Émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*. Paris : Editions Liaisons.

Galbraith, J. K. (1967). *Le nouvel état industriel - Essai sur le système économique américain* (1989th ed.). Paris (édition française) : Gallimard.

Gatfaoui, S. (2005). *Une analyse dynamique de la construction de la confiance dans la relation client-particulier/banque : une approche par les études de cas rétrospectives*. Gestion. Université Paris XII Val de Marne.

Gautié, J. (2008). Peut-on faire l'économie des singularités ? *Revue Française de Sociologie*, 49(2), 391–406.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Paris : Pearson éducation.

Gicquel, Y. (2013). *Entre norme et déviance. Exploration de l'espace liminal de la consommation*. Université Paris-Est Créteil.

Giesler, M. (2006). Consumer Gift Systems. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 283–290.  
DOI : 10.1086/506309

Girod-Séville, M. et Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme. In *Question de méthodes en Sciences de gestion*. Paris : Editions Management et Société.

Goffman, E. (1968). *Asiles*. Paris (édition française) : Editions de minuit.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. et Vaara, E. (2011). Introduction : What is Strategy as Practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, et E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 1–20). New York : Cambridge University Press.



- Gomez, M. L. (2011). A Bourdieusian perspective on strategizing. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, et E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 141–154). Cambridge University Press.
- Gossett, L. M. (2006). My Job Sucks : Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent, and Resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63–90. DOI : 10.1177/0893318906291729
- Gottfried, H. (1994). Learning the score. In J. M. Jermier, D. Knights, et W. R. Nord (Eds.), *Resistance and Power in Organizations* (pp. 102–127). London : Routledge.
- Goulding, C. (2001). Romancing the Past : Heritage Visiting and the Nostalgic Consumer. *Psychology et Marketing*, 18(June), 565–592.
- Graham Austin, C., Plouffe, C. R. et Peters, C. (2005). Anti-commercial consumer rebellion : Conceptualisation and measurement. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(1), 62–78.
- Grayson, K. (2007). Friendship Versus Business in. *Journal of Marketing*, 2429(October), 121–139. DOI : 1547-7185
- Guardiola, A. et Tripiet, P. (2006). Sentiment de justice et dispositifs de gestion “participatifs” Promesses supposées et croyances ambivalentes. In *Au nom du client Management néo-libéral et dispositifs de gestion* (pp. 155–170). Paris : L’Harmattan.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. et Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries : The Customer’s Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101–114. DOI : 10.1177/0092070398262002

## H

- Hansen, J. D. et Riggle, R. J. (2009). Ethical Salesperson Behavior in Sales Relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(2), 151–166. DOI : 10.2753/PSS0885-3134290204
- Harris, L. C. et Ogbonna, E. (2002). Exploring Service Sabotage : The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163–183. DOI : 10.1177/1094670502004003001
- Harris, L. C. et Ogbonna, E. (2012). Motives for service sabotage : an empirical study of front-line workers. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2027–2046. DOI : 10.1080/02642069.2011.582496
- Harvey, D. (2012). *Pour lire Le Capital*. Paris (édition française) : La ville brûle.
- Hatton, E., Letournel, S. et Stril, A. (2014). *Hôpital Vers une réforme réussie*. Paris : Presses des Mines.

- Hayagreeva, R. (1998). Caveat Emptor : The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations. *American Journal of Sociology*, 103(4), 912–961.
- Heide, J. B. et Wathne, K. H. (2006). Friends, Businesspeople, and Relationship Roles : A Conceptual Framework and a Research Agenda. *Journal of Marketing*, 70(Juiy), 90–103.
- Herzberg, F. (1968). One more time : how do you motivate employees ? 1968. *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- Hetrick, W. P. et Lozada, H. R. (1994). Construing the Critical Imagination : Comments and Necessary Diversions. *Journal of Consumer Research*, 21(December), 548–559.
- Hirschman, A. O. (1970). *Défection et prise de parole*. Harvard University Press.
- Hjalmarsson, M. (2011). “We’re not supposed to work with ICT — we’re supposed to work with the clients”: home health aides in Sweden using loyalty as resistance. *Journal of Workplace Rights*, 15(2), 191–211.
- Hogg, M. K., et MacLaran, P. (2008). Rhetorical issues in writing interpretivist consumer research. DOI : 10.1108/13522750810864404
- Hollander, J. A., et Einwohner, R. L. (2004). Conceptualizing Resistance. *Sociological Forum*, 19(4), 533–554.
- Hollet, S. (2002). *Une contribution à la compréhension du phénomène de stress de la force de vente : la notion d’épuisement professionnel*. Université de Montpellier II.
- Hollet-Haudebert, S. et Lavorata, L. (2009). La résistance du client du point de vue du vendeur. In *Marketing et Résistance(s) des Consommateurs* (pp. 179–193). Paris : Economica.
- Hollet-Haudebert, S. et Lavorata, L. (2010). La résistance du client et ses conséquences sur les dispositions attitudeles et comportementales des commerciaux : proposition d’un modèle. *Management & Avenir*, 1(31), 228–245.
- Hollet-Haudebert, S., Mulki, J. P. et Fournier, C. (2011). Neglected Burnout Dimensions : Effect of Depersonalization and Personal Nonaccomplishment on Organizational Commitment of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(4), 411–428. DOI : 10.2753/PSS0885-3134310404
- Holt, D. B. (2002). Why Do Brands Cause Trouble ? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*, 29(June 2002), 70–90.
- Horkheimer, M., et Adorno, T. (1944). *La dialectique de la raison* (1974 (édit.)). Paris : Editions Gallimard.
- Humphreys, A. (2006). The Consumer as Foucauldian “Object of Knowledge” *Social Science Computer Review*, 24(3), 296–309. DOI : 10.1177/0894439306287975

# I

Ijaz, S. et Vitalis, A. (2011). Resistance to Organizational Change : Putting the Jigsaw Together. *International Review of Business Research Papers*, 7(3), 112–121.

Izberk-Bilgin, E. (2010). An interdisciplinary review of resistance to consumption, some marketing interpretations, and future research suggestions. *Consumption Markets & Culture*, 13(3), 299–323. DOI : 10.1080/10253861003787031

# J

Jaramillo, F., Mulki, J. P. et Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI (3), 271–282.

Jeantet, A. (2003). « À votre service ! » La relation de service comme rapport social. *Sociologie Du Travail*, 45, 191–209. DOI : 10.1016/S0038-0296(03)00014-1

Jermier, J. M., Knights, D. et Nord, W. R. (1994). Introduction. In *Resistance and power in organizations*. New York : Routledge.

Jerphagnon, L. (1973). Dictionnaire des grandes philosophies. Paris : Privat.

Johansson, J. (2008). Review of “Conceptualizing Resistance”, by Jocelyn A. Hollander and Rachel L. Einwohner. *The Resistance Studies Magazine*, (2), 92–96.

Jougleux, M. (2006). Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service. *Recherche et Applications En Marketing*, 21(3), 3–18.

Juhem, P. (1994). Un nouveau paradigme sociologique ? À propos du modèle des Économies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. *Scalpel, Cahiers de Sociologie Politique de Nanterre*, 1, 1–21.

# K

Kasabov, E. (2004). Power and disciplining : bringing foucault to marketing. *Irish Marketing Review*.

Kasabov, E. R. (2007). Power and opposition to power : mirror realities of complex consumption interactions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(4), 365–375. DOI : 10.2753/MTP1069-6679150406

Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. et Mitchell, C. a. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237–253. DOI : 10.1177/0021943612446751

- Kauppila, O.-P., Rajala, R. et Jyrämä, A. (2010). Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 308–316.  
DOI : 10.1016/j.indmarman.2008.11.003
- Ketokivi, M. et Castañer, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, (49), 337–365. DOI : 0001-839210414903-0337
- Keucheyan, R. (2012a). Comment peut-on être constructiviste ? Sur le constructivisme dans les sciences sociales. In *La théorie sociale contemporaine* (pp. 67–80). PUF.
- Keucheyan, R., et Bronner, G. (2012). *La théorie sociale contemporaine*. Paris : PUF.
- Kirkman, B. L., et L. Shapiro, D. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams : the mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557–569.
- Klein, J. G., Smith, N. C. et John, A. (2004). Why We Boycott. *Consumer. Journal of Marketing*, 68(July), 92–109.
- Klein, N. (2001). *No Logo*. Lemeac : Actes Sud.
- Knights, D. et Morgan, G. (1993). Organization Theory and Consumption in a Post-Modern Era, *Organization Studies*, 14(2), 211-234.
- Knights, D. et Vurdubakis, T. (1994). Foucault, power, resistance and all that. In *Resistance and Power in Organizations* (pp. 167–198).
- Kondo, D. K. (1990). *Crafting selves : Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago : University of Chicago Press.
- Kotter, J. P. et Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, (July-August), 130–138.
- Kozinets, R. V. (2002). Can Consumers Escape the Market ? Emancipatory Illuminations from Burning Man. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 20–38.  
DOI : 10.1086/339919
- Kozinets, R. V. et Handelman, J. M. (2004). Adversaries of Consumption : Consumer Movements , Activism , and ideology. *Journal of Consumer Research*, 31(December), 691–704.
- Kress, G. (1988). *Linguistic Processes in Sociocultural Practice*. Oxford : Oxford University Press.
- Kurth, S. B. (1970). Friendships and Friendly Relations. In *Friendship As a Social Institution*. Chicago : Aldine Pub.

# L

- Laclau, E. (2000). *La Guerre des identités Grammaire de l'émancipation*. Paris (édition française) : La Découverte, MAUSS.
- Laclau, E. (2008). *La raison populiste*. Paris : Le Seuil.
- Laclau, E. et Mouffe, C. (1985). *Hegemony and Socialist Strategy*. London, New York : Verso.
- Lafaye, C. (1990). Situations tendues et sens ordinaire de la justice au sein d'une administration municipale. *Revue Française de Sociologie*, 31(2), 199–223.
- LaNuez, D. et Jermier, J. M. (1994). Sabotage by managers and technocrats Neglected patterns of resistance at work. In *Resistance and Power in Organizations* (pp. 219–251).
- Laoukili, A. (2003). De l'utilité à la domination de la gestion par les procédures. *Connexions*, 1(79), 7 – 10. DOI : 10.3917/cnx.079.0007
- Lapert, D. (2005). *Le marketing des services*. Paris : Dunod.
- Laufer, R. (2008). Les institutions du management, légitimité, organisation et nouvelle rhétorique. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris : Vuibert.
- Lauriol, J. (2001). La recherche Doctorale en Management Stratégique : quelques propositions pour définir et apprécier une “bonne thèse”. In *Dir. de la recherche*. Laval : 10<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Laville, J.-L. (2010). *Sociologie des services*. Toulouse : Éditions Érès.
- Lazega, E. (2012). Sociologie néostructurale. In *La théorie sociale contemporaine* (pp. 113 – 130). Paris : PUF.
- Leclercq-Vandelannoitte, a. (2011). Organizations as Discursive Constructions : A Foucauldian Approach. *Organization Studies*, 32(9), 1247–1271.
- Lee Ashcraft, K. (2008). Our Stake in Struggle : (Or Is Resistance Something Only Others Do ?). *Management Communication Quarterly*, 21(3), 380–386. DOI : 10.1177/0893318907310939
- Les difficultés de l'Hôpital. (2011). In *Premier colloque d'économie de la santé organisé par la MTRL et l'Association Charles-Gide* (pp. 89–123). Lyon : Livres EMCC.
- Levy, S. J. et Luedicke, M. K. (2012). From Marketing Ideology to Branding Ideology. *Journal of Macromarketing*, 33(1), 58–66. DOI : 10.1177/0276146712459656
- Lilja, M. (2009). Theorizing Resistance : Mapping, Concretism and Universalism The New Feminist Concepts of our Time ? *The Resistance Studies Magazine*, (1), 3–19.

- Linhart, D. (2011). Mieux que le taylorisme, la précarisation subjective. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique*.
- Livian, Y. (2006). Crise de légitimité et changement de règles professionnelles la violence dans les relations commerciales. *Management et Avenir*, 8(2), 129.  
DOI : 10.3917/mav.008.0129
- Llosa, S., et Renaudin, V. (2012). Piloter l'expérience client. In *Stratégie clients* (pp. 127–153). Pearson France.
- Lovelock, C., et Lapert, D. (1999). *Marketing des services*. Paris (édition française) : Publi-Union.
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., et Munos, A. (2008). *Marketing des services*. Paris (édition française) : Pearson Education.
- Luedicke, M. K. (2008). Contested Consumption in Everyday Life. *Advances in Consumer Research*, 35(1985), 812–814.
- Luedicke, M. K., Thompson, C. J., et Giesler, M. (2009). Consumer Identity Work as Moral Protagonism : How Myth and Ideology Animate a Brand-Mediated Moral Conflict. *Journal of Consumer Research*, 36(6), 1016–1032. DOI : 10.1086/644761
- Lunardo, R., Saintives, C., et Roux, D. (2012). Une étude exploratoire des inférences de contrôle du consommateur face à l'atmosphère du point de vente. *Management et Avenir*, 55(5), 58. DOI : 10.3917/mav.055.0058

## M

- Malaval, C. (2010). *La Poste au pied de la lettre*. Paris : Arthème Fayard.
- Mallalieu, L. et Nakamoto, K. (2008). Understanding the Role of Consumer Motivation and Salesperson Behavior in Inducing Positive Cognitive and Emotional Responses During a Sales Encounter. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(3), 183–198.  
DOI : 10.2753/MTP1069-6679160301
- Mallard, A. (2012). Cadrer et encadrer la vente. Réflexion sur l'avenir des relations interpersonnelles dans une société d'organisations commerciales. In *Du lien marchand - Comment le marché fait société* (pp. 81–106). Presses Universitaires du Mirail.
- Marcoux, G. (2010). *L'expérience de travail en centre d'appels aux confins de l'engagement et de la distanciation*. Laval, Québec. DOI : ISSN 0034-379X
- Marcuse, H. (1969). *L'homme unidimensionnel*. Paris (édition française) : Les éditions de Minuit.
- Marion, G. (2009). La transformation des marchés : cadrage et concurrence idéologique. In *Marketing et Résistance(s) des Consommateurs* (pp. 69–88).

- Marsden, D. (2001). Disciplinary power and consumer research : an introduction. *European Advances in Consumer Research*, 5, 54–60.
- Marx, K. (1968). *Le capital, Livre I*. Paris : Gallimard.
- Marx, K. (2008). *Introduction à la critique de l'économie politique*. Paris : L'Altiplano.
- Maugeri, S. (2006). *Au nom du client Management néo-libéral et dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan.
- May, T. (1999). From Banana Time to Just-in-Time : Power and Resistance at Work. *Sociology*, 33(4), 767–783. DOI : 10.1177/S0038038599000486
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan Co.
- McCracken, G. (1988). *The long Interview*. Newbury Park : SAGE Publications.
- McCarthy Byrne, T. M., Moon, M. a. et Mentzer, J. T. (2011). Motivating the industrial sales force in the sales forecasting process. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 128–138. DOI : 10.1016/j.indmarman.2010.06.003
- Mebarki, L. (2011). *Communautés de pratique et performance dans les relations de service, cas des "front-office". Quels enseignements pour la GRH ?* Université de la méditerranée, Aix-Marseille II.
- Mebarki, L., et Oiry, E. (2009). Comment les communautés de pratique améliorent-elles la performance des salariés dans les relations de service ? Le cas d'un centre d'appels entrants. *Gérer et Comprendre*, (96), 18–28.
- Mengal, P. (2009). Philosophie du pouvoir et résistance. In *Marketing et Résistance(s) des Consommateurs* (pp. 57–67).
- Meyronin, B., et Ditandy, C. (2007). La garantie de service chez ibis, pratiques et enseignements. *Décisions Marketing*, (46), 51–62.
- Meyronin, B., et Ditandy, C. (2011). *Du management au marketing des services*. Paris : Dunod.
- Morgan, G. (1992). Marketing Discourse and Practice : Towards a Critical Analysis. In *Critical Management Studies* (pp. 136–158). London : SAGE Publications.
- Mourre, M.-L. et Gurviez, P. (2010). Ce que les jeunes adultes savent de la publicité : une étude exploratoire de la connaissance des mécanismes de persuasion. *International Marketing Trends*. Venise, 21-23 Janvier 2010.
- Mourre, M.-L. et Gurviez, P. (2015). Proposition d'un modèle intégrateur de la résistance aux messages anti-tabac. *Recherche et Applications En Marketing*, 30(3), 35–62. DOI : 10.1177/0767370115571051

- Moutte, J. (2007). *L'impact du personnel en contact avec la clientèle sur la satisfaction du client : proposition d'un modèle conceptuel*. Aix.
- Moutte, J. (2008). *Qualité de service et valorisation d'une expérience de consommation dans la restauration traditionnelle de luxe : une perspective consommateur*. Aix.
- Moutte, J. (2013). *Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers le client : une étude exploratoire*. Grenoble.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. et Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI(1), 19–26.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., Malhotra, S. et Locander, W. B. (2012). Reluctant employees and felt stress : The moderating impact of manager decisiveness. *Journal of Business Research*, 65(1), 77–83. DOI : 10.1016/j.jbusres.2011.01.019
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing Resistance in Organization Studies : A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19–44.  
DOI : 10.1177/0893318905276558
- Murray, J. B. et Ozanne, J. L. (1991). The Critical Imagination : Emancipatory Interests in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 129.  
DOI : 10.1086/209247

## N

- Nader, R. (1966). *Ces voitures qui tuent*. (A. M. Suppo et A. Perignon, Eds.). Paris (édition française) : Flammarion.
- Nasim, S. et Sushil. (2011). Revisiting Organizational Change : Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change. *Journal of Change Management*, 11(2), 185–206.  
DOI : 10.1080/14697017.2010.538854
- Nayar, V. (2011). *Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management*. Paris (édition française) : Diatino.

## O

- O'Connell Davidson, J. (1994). The sources and limits of resistance in a privatized utility. In *Resistance & power in organizations* (pp. 69–101). Londres : Routledge
- Odou, P. et de Pechpeyrou, P. (2011). Consumer cynicism From resistance to anti-consumption in a disenchanted world ? *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1799–1808. DOI : 10.1108/03090561111167432
- Ong, A. (1987). *Spirits of Resistance and Capitalist Discipline : Factory Women in Malaysia*. Albany : State University of New York Press.



- Or, Z. (2011). La tarification à l'activité, instrument bénéfique ou maléfique. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 183–194). Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change : Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. DOI : 10.1037/0021-9010.88.4.680
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15((1)), 73–101.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures : Practice Lens in for Studying Technology Organizations. *INFORMS*, 11(4), 404–428.
- Orlikowski, W. J. (2011). Practice in research : phenomenon, perspective and philosophy. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, et E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 23–33). Cambridge University Press.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... Rabinovich, E. (2010). Moving Forward and Making a Difference : Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.

## P

- Packard, V. (1958). *La persuasion clandestine* (1984 éd.). Paris (édition française) : Calman-Levy.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin Éditeur.
- Palpacuer, F., et Balas, N. (2009). Hégémonie managériale et résistances dans les multinationales. *Revue Française de Gestion*, 3(193), 151–168.  
DOI : 10.3166/RFG.193.151-168
- Parasuraman, A., Zelthami, V. A., et Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(Fall 1985), 41–50.
- Park, J. E., Kim, J., Dubinsky, A. J. et Lee, H. (2010). How does sales force automation influence relationship quality and performance ? The mediating roles of learning and selling behaviors. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1128–1138.  
DOI : 10.1016/j.indmarman.2009.11.003
- Patalano, R. (2011). Resistance to Change : Historical Excursus and Contemporary Interpretations. *Review of Political Economy*, 23(2), 249–266.  
DOI : 10.1080/09538259.2011.561561
- Patton, M. (1990). Designing Qualitative Studies. In *Qualitative Evaluation and Research Methods* (pp. 169–186). DOI : 10.1002/nur.4770140111

- Peccei, R. et Rosenthal, P. (2000). Front-line responses to customer orientation programmes : a theoretical and empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, (June), 562–591.
- Peñaloza, L. et Price, L. L. (1993). Consumer Resistance : A Conceptual Overview. *Advances in Consumer Research*, 20.
- Perret, V. et Girod-Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thietart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 13–33). Paris : Dunod.
- Pezet, É. (2004). Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 169–189.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. DOI : 10.2307/259206
- Pierru, F. (2011a). Hôpital INC. ou l'hôpital au pays des soviets. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 87–101). Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant.
- Pierru, F. (2011b). Le palmarès où le guide Michelin des hôpitaux. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 289–302). Bellecombe-en-Bauges : Editions du croquant.
- Pierru, F. (2011c). Les agences régionales de santé : une bonne idée au service d'une mauvaise politique. In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique*. Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant.
- Popper, K. (1998). *La connaissance objective : Une approche évolutionniste*. Paris : Flammarion.
- Prahalad, C. K. et Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences : The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. DOI:10.1002/dir.20015
- Prasad, P. et Prasad, A. (2000). Stretching the Iron Cage : The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance. *Organization Science*, 11(4), 387–403. DOI : 10.1287/orsc.11.4.387.14597
- Price, L. et Arnould, E. J. (1999). Commercial Friendships : *Journal of Marketing*, 63(October), 38–56.
- Price, L. L., Arnould, E. J. et Tierney, P. (1995). Going to Extremes : Managing. *Journal of Marketing*, 59(April), 83–97.
- Proulx, S. (1994). Une lecture de l'oeuvre de Michel de Certeau : l'invention du quotidien, paradigme de l'activité des usagers. *Communication*, 15(2), 171–197.

## Q

Quelquejeu, B. (2001). La nature du pouvoir selon Hannah Arendt. *Revue Des Sciences Philosophiques et Théologiques*, Tome 85 (3), 511. DOI : 10.3917/rspt.853.0511

## R

Raby, R. (2005). What is Resistance ? *Journal of Youth Studies*, 8(2), 151–171.  
DOI : 10.1080/13676260500149246

Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers : an analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32(2), 245–273.

Raimond, É. (2011). *L'encadrement marchand des communautés de consommateurs sur Internet*. Université Toulouse 2 Le Mirail.

Rao, H., Morrill, C. et Zald, M. N. (2000). Power plays : How social movements and collective action create new organizational forms. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 239–282.

Rey-Debove, J. et Rey, A. (Eds.). (2012). *Le petit Robert de la langue française*. Paris : Le Robert.

Reynolds, K. E. et Beatty, S. E. (1999). Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11–32.  
DOI : 0022-4359

Richards, J. et Marks, A. (2007). Biting the hand that feeds : Social identity and resistance in restaurant teams. *Journal of Business Science and Applied Management*, 2(2), 42–57.

Robert, P. (2012). Déviance. In *Encyclopædia Universalis*. Encyclopædia Universalis SA.

Robert-Demontrond, R. (2009). Une micro-mythanalyse de l'imaginaire des AMAPiens. In *Marketing et résistance(s) des consommateurs* (pp. 107–125). Economica.

Rofel, L. 1992. Rethinking modernity : Space and factory discipline in China. *Cultural Anthropology*, 1, 93-114.

Rothschild, J., et Miethe, T. D. (1994). Whistleblowing as resistance in modern work organizations The politics of revealing organizational deception and abuse. In *Resistance and Power in Organizations* (pp. 252–273).

Rouleau, L., Allard-Poesi, F. et Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 15–24. DOI : 10.3166/rfg.174.15-24

Roux, D. (2007). La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse. *Recherche et Applications En Marketing*, 22(4).

- Roux, D. (2012). Pourquoi parler de résistance ? *Décisions Marketing*, (68 Octobre Décembre), 5–10.
- Roux, D. (2008). Consumers Faced with Telephone Selling : Metacognition , Resistance and Strategies. *Advances in Consumer Research*, 35(1994), 467–475.
- Rowley, T. I. (1997). Moving beyond dyadic ties : a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910.
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., et Parker, R. S. (2004). Customer-oriented selling : Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology and Marketing*, 21(6), 405–424. DOI : 10.1002/mar.20011
- Ruffault, N. (2013). Au service (public) de la finance. France : Arteradio.com.
- Rumbo, J. D. (2002). Consumer Resistance in a World of Advertising Clutter : The Case of Adbusters. *Psychology et Marketing*, 19(February), 127–148.
- Sabadie, W. (2003). Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public. *Recherche et Applications En Marketing*, 18(1), 1–24.

## S

- Sauviet, C. (2011). Une dérive américaine ? La santé aux USA, un marché plutôt qu'un droit ! In *L'hôpital en réanimation Le sacrifice organisé d'un service public emblématique* (pp. 169–182). Bellecombe-en-Bauges : Editions du croquant.
- Scaraboto, D. et Fischer, E. (2012). Frustrated Fatshionistas : An Institutional Theory Perspective on Consumer Quests for Greater Choice in Mainstream Markets. *Journal of Consumer Research*, 39(April), 000–000. DOI : 10.1086/668298
- Scott, J. C. (2008). *La domination et les arts de la résistance Fragments du discours subalterne*. Paris (édition française) : Éditions Amsterdam.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., et Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships : A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166. DOI : 10.1177/0092070305284978
- Serviere-Munoz, L. et Mallin, M. L. (2013). How Do Unethical Salespeople Sleep at Night ? The Role of Neutralizations in the Justification of Unethical Sales Intentions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33(3), 289–306.
- Sewell, G. (1998). The Discipline of Teams : The Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*, (43), 397–428.

- Sewell, G. (2008). The Fox and the Hedgehog Go to Work : A Natural History of Workplace Collusion. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 344–363.  
DOI : 10.1177/0893318907310944
- Sewell, G. et Fleming, P. (2002). Looking for the Good Soldier, Svejk : Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace. *Sociology The Journal Of The British Sociological Association*, 36(4 (November)), 857–873.  
DOI : 10.1177/003803850203600404
- Shankar, A. (2009). Reframing critical marketing. DOI : 10.1362/026725709X471569
- Shankar, A., Cherrier, H., et Canniford, R. (2006). Consumer empowerment : a Foucauldian interpretation. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1013–1030.  
DOI : 10.1108/03090560610680989
- Silver, A. (1990). Friendship in Commercial Society : Eighteenth-Century Social Theory and Modern Sociology. *American Journal of Sociology*, 95(6), 1474–1504.
- Singh, J. (1993). Boundary Role Ambiguity : Facets , Determinants, and Impacts. *Journal of Marketing*, 57(April), 11–31.
- Sintomer, Y. (1994). Pouvoir et autorité chez Hannah Arendt. *L'homme et La Société*, (113), 117–131.
- Sitz, L. (2007). Les maux de la critique marketing : Discours et contre-discours résistants, 12èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 8-9 novembre, 20071–28.
- Sitz L. et Roux D. (2015). Michel Foucault. Le souci du pouvoir, in E. Rémy, Ph. Robert-Demontrond, *Les grands auteurs en SHS et la Consommation*, à paraître.
- Smith, C., Palazzo, G. et Bhattacharya, C. B. (2010). Marketing's Consequences : Stakeholder Marketing and Supply Chain Corporate Social Responsibility Issues. *Business Ethics Quarterly*, 20(4 - October), 617–641.
- Smollan, R. (2011). Engaging with Resistance to Change. *University of Auckland Business Review*, 13(1).
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A. et Gutman, E. G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions : The Service Encounter. *Journal of Management Studies*, (Winter).
- Sonia, K., et Maucourt, P. (2012). Retour sur... Les désobéissants du service public (R). France : France culture.
- Starzyk, K. B., Holden, R. R., Fabrigar, L. R. et Macdonald, T. K. (2006). The Personal Acquaintance Measure : A Tool for Appraising One's Acquaintance With Any Person. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 833–847. DOI:10.1037/0022-3514.90.5.833

- Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change ? *Harvard Business Review*, (May-June).
- Sturdy, A. (1998). Customer Care in a Consumer Society : Smiling and Sometimes Meaning it ? *Organization*, 5(1), 27–53. DOI : 10.1177/135050849851003
- Supiot, A. et Dejours, C. (2012). Travailler mieux pour vivre mieux : réflexions pour d'autres perspectives d'organisation du travail. France : France Culture.
- Suprenant, C. A. et Solomon, M. R. (1985). *Predictability and personalization in the service encounter*. New York University.
- Suquet, J. (2011a). Gérer la déviance des clients. *Gérer et Comprendre*, 1–5.
- Suquet, J. (2011b). Quand l'organisation constitue les comportements déviants de ses clients : les transformations de la fraude à la RATP. *Gérer & Comprendre*.
- Suquet, J.-B. (2012). Pour une prise en compte des dynamiques professionnelles des agents de contact dans la conception de la relation de service. *Économies et Société*.
- Swan, J. E., Goodwin, C., Mayo, M. A. et Richardson, L. D. (2001). Customer Identities : Customers as Commercial Friends , Customer Coworkers or Business Acquaintances. *Journal of Personal Selling et Sales Management*, XXI, 29–37.

## T

- Taylor, F. W. (1911a). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris (édition française) : Dunod.
- Taylor, F. W. (1911b). *The principles of scientific management*. New York : Harper & Brothers publishers.
- Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel*. Paris : La Découverte.
- Thompson, C. J. (1997). Interpreting Consumers : A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories. *Journal of Marketing Research*, XXXIV (November), 438–455.
- Thompson, C. J. (2004). Marketplace Mythology and Discourses of Power. *Journal of Consumer Research*, 31(June), 162–180.
- Thompson, C. J. et Arsel, Z. (2004). The Starbucks Brandscape and Consumers' (Anticorporate) Experiences of Glocalization. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 631–642. DOI : 10.1086/425098
- Thompson, C. J. et Coskuner-Balli, G. (2007). Countervailing Market Responses to Corporate Co-optation and the Ideological Recruitment of Consumption Communities. *Journal of Consumer Research*, 34(2), 135–152. DOI : 10.1086/519143
- Thoreau, H. D. (1981). *La désobéissance civile*. Paris (édition française) : Editions d'Utopie.

- Tiffon, G. (2013). *La mise au travail des clients*. Paris : Economica.
- Tiffon, G., Ughetto, P. et Zarifian, P. (2013). Relation de service, rapport social de service : Quelle grille d'analyse ? *La Nouvelle Revue Du Travail*, (2).
- Townley, B. (1993). Performance appraisal and the emergence of management. *Journal of Management Studies*, 30(2), 221–238.
- Trautmann, F. (2009). Pourquoi boycotter ? Logique collective et expressions individuelles : analyse de systèmes de représentations à partir du cas Danone. *Le Mouvement Social*, 2(207), 39–55.
- Tucker, J. (1993). Everyday Forms of Employee Resistance. *Sociological Forum*, 8(1), 25–45.

## U

- Ughetto, P. (2011). Les organismes HLM en lutte contre les dépôts intempestifs d'encombrants et les locataires qui dégradent, une qualité de service impossible ? *Gérer et Comprendre*, (Septembre 2011 • No 105), 50–58.
- Ughetto, P. (2013). L'enjeu paradigmatique de la relation de service au sein de la sociologie du travail. *La Nouvelle Revue Du Travail*, (2).

## V

- Van Dijk, R. et van Dick, R. (2009). Navigating Organizational Change : Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143–163. DOI : 10.1080/14697010902879087
- Vandroy-Fraigneau, M.-A. (2003). Les résistances à l'autorité. *Hypothèses*, 1(6), 201–213.
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(January), 1–17.
- Vas, A. (2005). Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire. *Gestion 2000*, (Septembre/Octobre), 131–154.
- Venkatesh, A. et Firat, F. (1995). Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. *Journal of Consumer Research*, 22(December), 239–267.
- Vezinat, N. (2011). Surveiller les professionnels, fichier les clients : étude des contrôles de la Banque Postale. *Sociologies Pratiques*, 22(1), 35–47. DOI : 10.3917/sopr.022.0035
- Vinthagen, S., et Lilja, M. (2007). The State of Resistance Studies. In *Resisting Neoliberalism*.

## W

- Wacquant, L. (2012). Pratique, pouvoir et science : quelques clés pour comprendre Bourdieu. In *La théorie sociale contemporaine* (pp. 195–209). Paris : PUF.
- Wallendorf, M. et Belk, R. W. (1989). Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research. *Interpretive Consumer Research*, 69–84.
- Warin, P. (2003). Les relations de service, objet de recherche en sciences sociales. *Pyramides*, 7(7), 19–32.
- Weeks, W. A., Loe, T. W., Chonko, L. B., Martinez, C. R. et Wakefield, K. (2006). Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the search for sales force excellence : a cross-cultural study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI (2), 205–217.
- Weitz, R. (2001) Women and their hair : Seeking power through resistance and accommodation. *Gender & Society*. (15)667-686.
- Weller, J. (2002). Stress relationnel et distance au public De la relation de service à la relation d'aide. *Sociologie Du Travail*, (44), 75–97.
- Weller, J.-M. (1998). Abuse-t-on de la notion de relation de service ? A propos de la modernisation des administrations. *Education Permanente*, (137).
- Weller, J.-M. (2010). Comment les agents se soucient-ils des usagers ? *CNAF*, 2(158), 12–18.
- Williams, J. P. (2009). The Multidimensionality of Resistance in Youth-Subcultural Studies. *The Resistance Studies Magazine*, (1), 20–33.
- Wright, G., Fletcher, K., Donaldson, B. et Lee, J.-H. (2008). Sales force automation systems : An analysis of factors underpinning the sophistication of deployed systems in the UK financial services industry. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 992–1004.

## Y

- Yin, R. K. (1991). *Case Study Research Design and Methods*. Newbury Park, California : SAGE Publications.
- Young, R. M. (1974). Braverman's labour and monopoly capital. *Radical Science Journal*, 1–9.

## Z

- Zarifian, P. (2005). Stratégie, réorganisations et compétences à La Poste. *La Revue de l'Ires*, 2(48), 71–100.



- Zarifian, P. (2012). *Sociologie du devenir*. Paris : L'Harmattan.
- Zarifian, P. (2013). Rapport social de service, client et valeur. *La Nouvelle Revue Du Travail*, (2).
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. et Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 48(Spring), 33–46.
- Zizek, S. (1997). *The plague of fantasies*. London : Verso.
- Zwick, D., Bonsu, S. K. et Darmody, A. (2008). Putting Consumers to Work “Co-creation” and new marketing govern-mentality. *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 163–196.



## INDEX



## 8.1 Index des tableaux

Tableau 1 : identification des actes résistants .....	48
Tableau 2 : travaux empiriques dans le cadre de la LPT .....	57
Tableau 3 : approche marxiste (labour Process Theory) .....	58
Tableau 4 : travaux empiriques dans le cadre de l'approche foucaldienne .....	64
Tableau 5 : approche foucaldienne .....	65
Tableau 6 : la résistance des salariés comme manifestation de leur « capacité d'agir » .....	72
Tableau 7 : travaux empiriques montrant la « capacité d'agir » des salariés .....	72
Tableau 8 : approches managériales de la résistance .....	84
Tableau 9 : travaux empiriques dans le cadre des approches managériales .....	85
Tableau 10 : comparaison des différentes approches .....	86
Tableau 11 : deux visions de la résistance des salariés selon Knights, Vurdubakis (1994) et Mumby (2005) .....	87
Tableau 12 : travaux empiriques dans le cadre de l'approche foucaldienne .....	104
Tableau 13 : approche foucaldienne .....	105
Tableau 14 : travaux empiriques dans le cadre de l'approche post-structuraliste .....	110
Tableau 15 : approche post-structuraliste .....	111
Tableau 16 : travaux empiriques pouvant relever d'une approche managériale .....	112
Tableau 17 : comparaison des différentes approches .....	116
Tableau 18 : travaux empiriques sur la résistance des salariés établissant un lien avec les clients .....	125
Tableau 19 : travaux empiriques sur la résistance des consommateurs établissant un lien avec les salariés .....	127
Tableau 20 : travaux empiriques sur les tensions des salariés au contact.....	158
Tableau 21 : travaux empiriques sur les tensions entre salariés au contact et clients.....	163
Tableau 22 : travaux empiriques sur les liens entre salariés au contact et clients .....	171

Tableau 23 : deux formes de rationalisation organisationnelle selon Laville (2010).....	177
Tableau 24 : positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste .....	199
Tableau 25 : une posture interprétativiste avec des critères de validité pragmatistes .....	206
Tableau 26 : caractéristiques des approches quantitatives et qualitatives d'après Deshpande (1983).....	207
Tableau 27 : Entretiens préalables .....	239
Tableau 28 : salariés interrogés.....	242

## 8.2 Index des figures

Figure 1 : formes de résistance .....	49
Figure 2 : Positionnement des approches sur l'axe pouvoir-résistance .....	88
Figure 3 : Modèle de la relation de service selon Gadrey.....	140
Figure 4 : Modèle de la relation de service selon Durand .....	141
Figure 5 : Les éléments fondamentaux du système de servuction.....	143
Figure 6 : Procédure d'enregistrement d'un client sans réservation.....	146
Figure 7 : Situation du personnel au contact.....	147
Figure 8 : Démarches de recherche.....	209
Figure 9 : Axe marchand-public .....	215
Figure 10 : Rappel de la figure 9 (Axe marchand-public).....	269
Figure 11 : Formes de résistance .....	273
Figure 12 : Étude des liens et tension de la relation de service .....	301
Figure 13 : Rappel de l'axe marchand-public.....	360
Figure 14 : l'implication du client selon l'intensité résistante.....	363
Figure 15 : la résistance des salariés au contact selon le modèle de double rapport social ...	364
Figure 16 : La résistance du personnel en contact entre deux rapports antagonistes .....	372

### **8.3 Index des illustrations**

Illustration 1 : Exemple d'un système de servuction .....	144
Illustration 2 : tract syndical concernant le timbre vert .....	276
Illustration 3 : tract syndical d'un hôpital gériatrique.....	279
Illustration 4 : tract syndical avec pétition, suite à une grève .....	292
Illustration 5 : tract syndical afin de mobiliser les usagers .....	295





